



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y Plan de Mejoramiento Educativo Escuela Talca**

**Profesor guía: Delfina Cabrera G.**

**Alumno: Álvaro Garrido González**



Talca - Chile, Marzo de 2017

## ÍNDICE

I.	ABSTRACT.....	4 pág.
II.	INTRODUCCIÓN.....	5
III.	MARCO TEÓRICO.....	7
	MEJORAMIENTO Y CAMBIOS.....	10
	LIDERAZGO.....	11
	GESTIÓN CURRICULAR.....	14
	CONVIVENCIA ESCOLAR.....	18
	GESTIÓN DE RECURSOS.....	21
IV.	DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO.....	24
	NIVELES DE EVALUACIÓN POR ÁREAS DE GESTIÓN.....	24
	DIAGNÓSTICO APLICADO AL ESTABLECIMIENTO.....	25
	PROMEDIOS .....	31
	RESULTADOS SIMCE .....	32
V.	ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO.....	34
	ASPECTOS DE MAYOR Y MENOR VALORACIÓN.....	34
VI.	DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES ( EVIDENCIAS Y NIVELES)...	42
	PUNTOS DE COINCIDENCIA Y DISCREPANCIA.....	42
VII.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	50
	LA COMUNIDAD OPINA.....	50
	RELACIÓN DE VALORACIONES CON INFORMACIÓN PROPIA DEL ESTABLECIMIENTO.....	54
VIII.	PLAN DE MEJORAMIENTO.....	64
	MAPA DE FLUJO.....	66
	PLAN DE MEJORAMIENTO; DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	67
		68
		69
		89
		99



	REPORTE DE PLANIFICACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO.....
	DETALLE PROGRAMACIÓN.....
	CRONOGRAMA DE ACCIONES .....
IX.	CONCLUSIONES.....
X.	BIBLIOGRAFÍA.....

### **Agradecimientos**

De manera especial agradecer al establecimiento en el cual desempeño mis labores de docentes, y ser un profesional que eleve esta propuesta de desarrollo real, como un aporte a la formación de alumnos(as) más íntegros y preparados para enfrentar las demandas del mundo de hoy.

Agradecer al programa de Magíster de la Universidad Miguel de Cervantes a los tutores que nos han facilitado siempre información oportuna y el apoyo necesario para nuestro crecimiento en este camino de 2 años de Magíster.

A mi familia que siempre estuvo apoyando mis planes de perfeccionamiento y sueños que se han convertido con el tiempo en metas.

Y finalmente agradecer a Dios por entregarme esta vocación de servir a los demás, y día a día dejar huellas en las mentes y corazones de estos futuros hombres y mujeres libres de bien.

## I. ABSTRACT

El presente trabajo de grado está basado en la planificación de un Plan de Mejoramiento el cual busca antes que todo conocer la realidad presente del establecimiento con miras a potenciar todas las debilidades identificadas mediante la aplicación de un diagnóstico “tipo” entregado por el programa de Magíster, enfocado a 4 Áreas de gestión que son las propuestas por el MINEDUC: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Cabe destacar que es el primer diagnóstico formal que se lleva a cabo en el establecimiento junto al plan de mejoramiento. Se presenta de una manera útil y viable para iniciar estas prácticas de desarrollo constante.

La participación de toda la comunidad educativa se manifiesta en las diversas prácticas propuestas, con el fin de delegar funciones a los profesionales competentes en cada Área de Gestión.

*“El cambio del mundo se inicia en el interior de uno mismo”.* Basados en la presente frase, este trabajo de grado busca la funcionalidad en sí mismo, como la de los agentes educativos que intervendrán, con la visión que todo lo presentado a

continuación cree una posibilidad concreta de mejora constante en el establecimiento de una manera organizada, justa, equitativa y con altura de mira.

## **II. INTRODUCCIÓN**

El MINEDUC promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes.

Uno de los desafíos más relevantes de la nueva propuesta en educación es mejorar la calidad tanto de la gestión institucional como pedagógica, para brindar un desarrollo integral en las y los estudiantes del país. En este sentido, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se torna una herramienta central que permite ordenar los procesos e iniciativas al interior de cada comunidad educativa con el

objetivo de entregar posibilidades para que cada estudiante del país reciba una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del currículum con actividades que permitan desarrollar sus múltiples capacidades e intereses, de tal manera que pueda alcanzar su proyecto de vida y transformarse en un ciudadano y ciudadana integral.

De la mano a nuestra formación profesional como Magister en Gestión de Calidad se construye el siguiente plan de Mejoramiento basado en las necesidades arrojadas de un Diagnóstico Institucional, con el objetivo de ampliar nuestros horizontes como docentes formadores de hombres y mujeres pensantes, estudiosos y amantes de la vida, competentes para un excelente desarrollo social, profesional y humano.

La recopilación de datos se desarrolla en 4 grandes áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Entiendo que todos los agentes educativos; profesores, directivos, asistentes de la educación y familia se suman a trabajar para el desarrollo de dichas mejoras, manteniendo como norte central nuestro Proyecto Educativo Institucional, y siendo el Plan de Mejoramiento un complemento indispensable para la evolución de las enseñanzas, aprendizajes y estrategias de afrontar los nuevos desafíos y demandas de los estudiantes y para los estudiantes.

Los principales beneficiados de un Plan de Mejoramiento son los alumnos (as), y a la vez los padres y madres de familia. Este instrumento les permite saber hacia dónde va la institución y qué es lo que necesita mejorar el alumno (a), además, abre un espacio a la participación y al trabajo de la comunidad educativa como un todo.

Es así como el fenómeno educativo va creciendo, modificándose, mejorando y adquiriendo un rol cada vez más protagónico en la génesis y esencia del mismo del ser humano... ser constructor de su propio camino.

### **III. MARCO TEÓRICO**

Para los establecimientos educacionales los procesos de Mejoramiento Continuo, significan avanzar hacia la instalación, mejoramiento, consolidación y articulación de Prácticas Institucionales, Pedagógicas y procesos de calidad, que forman parte de las Áreas y Dimensiones de la gestión institucional, lo que posibilita lograr que los aprendizajes de los estudiantes mejoren constantemente.

Para avanzar en el desarrollo de las Prácticas Institucionales, Pedagógicas y procesos de calidad es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un “ciclo anual de mejora continua”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados, de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica de los procesos de Mejoramiento Educativo contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo.

El Plan de Mejoramiento Educativo es una posibilidad real de centrar y ordenar, de manera articulada e intencionada, las distintas acciones que el establecimiento educacional implementa para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, en función de metas desafiantes y posibles de alcanzar en un tiempo establecido. Lo que contribuirá a apoyar explícitamente la construcción de Trayectorias Educativas de los estudiantes, lo cual implica especial atención a la diversidad de formas que tienen de ingresar, vincularse y proyectarse hacia el futuro desde el establecimiento educacional.

Este ciclo comienza con un proceso de Diagnóstico Institucional, que implica, en primer lugar, un exhaustivo análisis de los resultados institucionales, para luego avanzar hacia una evaluación del nivel de calidad de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas y, finalmente establecer una vinculación entre las Áreas de procesos resultados propiciando el mejoramiento de aquellas que lo requieren, para lo cual

se establece que el Plan de Mejoramiento Educativo contenga Metas, Objetivos, Indicadores de Seguimiento, Acciones.

Es relevante tener presente que las Prácticas son una serie de formas de hacer en las distintas Áreas de la gestión institucional y pedagógica que deben presentar propósitos explícitos y claros para todos los actores de la comunidad educativa, progresión secuencial de las acciones involucradas, contemplar procesos sistemáticos, deben estar orientadas a resultados, evaluadas permanentemente y perfectibles en el tiempo a partir del análisis de su implementación.

Pero, todo lo anterior mediante consensos, unión de los puntos de vistas y objetivos propuestos en el PEI para así superar algunas dificultades en los

## **Procesos, Propósitos – Metas, Relaciones Docentes, Conexión y coordinación entre las estructuras, etc.**

De acuerdo a lo presentado por González (2003) en las organizaciones se lleva a cabo diversos procesos y actuaciones. Es evidente que los de desarrollo curricular y de enseñanza – aprendizaje constituyen el núcleo y razón de ser de los centros escolares. Para que estos puedan ocurrir de manera coordinada (no improvisada) continua, coherente, sin lagunas y para que la organización vaya funcionando día a día y mejorando su actuación, se ponen en marcha otra serie de procesos organizativos. Por ejemplo los de elaboración de planes de actuación, desarrollo en la práctica de esos planes, evaluación de su actividad, mejora e innovación, dirección, liderazgo, coordinación, etc. (pág. 29)

Los centros escolares son organizaciones en las que es difícil clarificar, consensuar y acotar cuales son los propósitos del centro en su conjunto, ¿por qué esos y no otros? ¿Cuáles son los prioritarios dada la situación y el funcionamiento habitual del centro.

Por otra parte las metas de las organizaciones escolares son variadas y múltiples, tanto cuantitativamente hablando (son numerosas) como cualitativamente hablando en el sentido de que son muy variadas (Antúnez, 1994; Santos Guerra 1997; Beltrán y San Martín 2000). Igualmente pueden ser inconsistentes y contradictorias entre sí; en ese sentido Santos Guerra (1997, 1999) señala que la escuela es una organización contradictoria y subraya algunas de tales contradicciones: por ejemplo, recibe el encargo de educar a los alumnos para los valores (solidaridad, paz, autenticidad, igualdad...) y también el de prepararlos para la vida, pero la vida es en muchas ocasiones insolidaria, belicista, falsa, discriminadora.

Cabe destacar también que en los centros escolares, y en lo que respecta a las **relaciones profesionales entre docentes**, se tiende al celularismo, entendiendo por tal que cada profesor lleve a cabo su actividad educativa de forma aislada, con nociones vagas acerca de que está haciendo los demás, y apartada de controles organizativos efectivos. Subyaciendo a ese aislamiento profesional esta la creencia, asumida en muchos centros, de que el profesor es el único responsable de lo que ocurra en su aula. Esto afecta a las relaciones entre profesores no tanto en lo que respecta a la forma, cuanto al contenido, pues pueden girar más sobre cuestiones burocráticas o anecdóticas – anécdotas sobre los alumnos y sus familias, por ejemplo: - que sobre otras de carácter sustantivo relacionadas con el curriculum y enseñanza que se están desarrollando en las aulas.

El adecuado funcionamiento educativo del centro no vendrá de la mano de profesores que aisladamente son excelentes, como tampoco de un equipo que trabaja bien como tal, es necesario coordinar los mecanismos para potenciar la acción educativa en el conjunto del centro. De ahí la importancia de rentabilizar las potencialidades que ofrecen estructuras formales como las ya comentadas (comisión de coordinación pedagógica, junta de profesores) u otras que establezca el propio centro con vista a asegurar que existan oportunidades para que profesores de equipos puedan coordinarse y trabajar conjuntamente.

Un equipo de profesores no es, o no debería ser, ajeno al contexto del centro escolar en el que está funcionando. Es en el marco de los propósitos del centro, habitualmente recogidos en su proyecto Educativo, donde los equipos habrán de clarificar cuál es su sentido y su razón de ser, cuáles son sus responsabilidades y sus ámbitos preferentes de actuación así como cuales las interrelaciones que habrán entre ellos y otros órganos del establecimiento.

Una estructura de coordinación difícilmente funcionará como tal si no existe disposición para trabajar juntos, ir aprendiendo unos de otros e ir abordando de modo conjunto y sistemático los temas y tareas a los que han de ser frente.

## **MEJORAMIENTO Y CAMBIOS**

Ya hemos mencionado anteriormente los puntos más relevantes del mejoramiento continuo propuesto por el Ministerio de Educación de Chile, el cual nos invita a la elaboración y aplicación de un diagnóstico, planificación, implementación y evaluación.

De acuerdo a la pauta de nuestro trabajo de grado, dichos procedimientos estarán descritos bajo 4 puntos específicos de análisis, similares a 4 corazones que dan vida únicamente de manera relacionada al cambio constante y mejoramientos necesarios para un establecimiento educativo; “Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos.

Para poder entender de mejor forma el análisis de Diagnóstico y el Plan de Mejoramiento que presentaremos más adelante, daremos significado a estos 4 puntos principales que son a su vez nuestras directrices de trabajo.

## **LIDERAZGO**

La literatura sobre la eficacia y mejoras de las escuelas ha destacado el papel crítico que ejerce la dirección de un establecimiento en organizar buenas prácticas

pedagógicas e incrementar así los resultados. La incidencia del liderazgo educativo es un factor de primer orden en la mejora de los resultados. Hasta hace unos 15 años atrás, la dirección ha tenido una escasa capacidad para incidir en la mejora de las prácticas docentes; sin embargo las nuevas orientaciones de la investigación y de las políticas educativas potencian el liderazgo pedagógico. El perfil del directivo de gestión se está ampliando a un liderazgo pedagógico. Un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar de modo distribuido a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje. Las limitaciones del departamento directivo son vacíos que claramente perjudican el desarrollo de las mejoras en los centros, principalmente por sus niveles de autocrítica y disposición al cambio.

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación (Darling Hammond, 2001). Los centros educativos deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Sucede que, así como, cuando la dirección se limita a una mera gestión administrativa las responsabilidades sobre el aprendizaje del alumnado quedan diluidas; cuando se enfoca desde un liderazgo para el aprendizaje, esta responsabilidad es central. Por eso, una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un “liderazgo para el aprendizaje”, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar. La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse,

contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. Así, el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008)

sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. En este sentido, como argumentamos en este trabajo, una asignatura pendiente es el modelo actual de dirección de los establecimientos escolares, que impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico (Weinstein, 2009; Bolívar, 2006). Se requiere un quiebre en atribuciones y competencias de los directivos, de forma que potencie su incidencia en la mejora de los aprendizajes de los respectivos establecimientos educativos. Acudir a lo que la investigación internacional pone de manifiesto puede contribuir decididamente para señalar modos de actuar en esta área estratégica.

A pesar de la importancia, antes resaltada, de la dirección en la mejora de la enseñanza, no queremos caer en atribuir a la dirección factores causales que no le pertenecen. En este sentido, como dice Elmore (2000), resulta necesario desromantizar el liderazgo; es decir, dejar de proyectar totalmente en él lo que debieran ser buenas cualidades para el funcionamiento de la organización; y abogar por un liderazgo distribuido entre todos los miembros (Harris, 2008), que contribuya a capacitar al personal en la mejora. El liderazgo, como proclaman propuestas es un salto al vacío, no es la solución a todos los problemas, sino parte de ella. De modo paralelo es preciso poner el foco de atención, de un lado, en potenciar el liderazgo del profesor (Lieberman y Miller, 2004; Harris, 2004); de otro, las escuelas como comunidades profesionales de aprendizaje efectivas (Stoll y Louis, 2007). Se trata de generar una cultura escolar robusta, con implicación de todos los agentes (incluida la familia y la comunidad), en un proceso que Kruse y Louis (2008) llaman “intensificación del liderazgo”. Sin construir un sentido de comunidad que valora el aprendizaje poco lejos puede ir el liderazgo.

¿Qué tiene de específico la mirada del director?; ¿cómo es que mira esa mirada?; ¿es una mirada ingenua, despojada de prejuicios?; ¿es una mirada que busca, sabiendo qué buscar, pero abierta a encontrar lo inesperado o es, por el contrario, una mirada que clausura? El director y equipo directivo como un solo cuerpo que se vincula directamente con el PEI y desarrolla labores en un liderazgo vertical como departamento que gestiona, que vela por el proyecto, que vincula y crea en conformidad con las necesidades que el establecimiento va demandando.

Diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra 2000; Bolívar 2010; Bush 2007; Cervantes 1998; Maureira 2004; Pont, Nusche y Moorman 2008; Rojas y Gaspar 2006; Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2003). El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008)

## **GESTIÓN CURRICULAR**

Con miras a desarrollar el plan de mejoramiento institucional inmerso en la planificación del año escolar se deben resguardar las definiciones establecidas en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el fin de optimizar el uso de tiempo, recursos educativos y acciones pedagógicas, las que se operacionalizarán a través de su Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en articulación con otros dispositivos de mejoramiento con que cuenta el establecimiento educativo.

Bajo este contexto, se hace necesario conocer y reflexionar, por parte del equipo pedagógico, el sentido y la función que cumplen las diferentes herramientas de gestión con la que cuenta cada establecimiento y cómo estas aportan al desarrollo del Currículum, considerando el contexto e identidad de la escuela, esto último considerando que por medio del PEI cada establecimiento define su particularidad y sellos.

Es necesario tener presente que la gestión curricular se refiere a “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa” (Estándares Indicativos de Desempeño, p. 71).

Lo anterior plantea al equipo directivo y sus docentes un desafío, pues se hace necesario desarrollar un proceso de apropiación curricular basado en un análisis profundo del Currículum y en la realidad de cada establecimiento, generando un diagnóstico institucional que permita la adecuada contextualización de la institución y el reconocimiento profesional respecto de la planificación de acciones, procesos y evaluaciones desarrolladas anteriormente. El análisis de la información, de forma colaborativa, permitirá mejorar la calidad de la gestión

curricular y pedagógica al interior del establecimiento, promoviendo procesos organizacionales articulados, definidos sobre la base de la reflexión, con fundamentos pedagógicos claros y compartidos, por lo que es esencial contar con espacios sistemáticos de diálogo entre docentes, instancia que se espera generar por medio de esta actividad.

La organización curricular, técnicas y medios de preparación para la enseñanza, las acciones de los docentes en el aula, la recopilación de información curricular y la evaluación de la misma, son puntos principales para el mejoramiento de la gestión curricular y la misma enseñanza en aula, la cual constantemente debe estar en análisis y abierta a cambios y fortalecimiento de debilidades, tanto así por parte de la dirección como especialmente por los mismos docentes. Es por ello que se ha de tener en consideración en las jornadas de planificación generar a modo institucional los siguientes puntos:

- Promover la articulación de la planificación curricular con las herramientas de gestión del establecimiento.
- Facilitar la comprensión de la relación que se establece entre la Planificación Curricular – Planes de Mejoramiento y otros planes – Proyecto Educativo Institucional, con el fin de que los equipos de trabajo distingan los criterios institucionales que son compartidos, pudiendo otorgarle sentido al desarrollo de la planificación.
- Dar a conocer todos los recursos pedagógicos con los que cuenta el establecimiento a la comunidad educativa, con el fin de propiciar el uso de los recursos disponibles por parte de los docentes a través de sus planificaciones.
- Definir metas de trabajo concretas, con tiempos y responsables asignados, así como el monitoreo oportuno y la evaluación de las actividades definidas,

propiciando la continuidad de aquellas que impactan en el aprendizaje de los estudiantes.

- Propiciar el trabajo interdisciplinario al interior del establecimiento y promover su consignación en la planificación con el fin de definir acciones que faciliten el aprendizaje integral y de experiencias significativas para la formación de sus estudiantes.

- Promover el trabajo colaborativo y la construcción de criterios comunes para los procesos evaluativos que se instalan, considerando tiempo, pertinencia y creación de instrumentos que atiendan a las necesidades y características de todos sus estudiantes.

- Propiciar espacios de reflexión que permitan reconocer en el trabajo colaborativo una oportunidad para mejorar la gestión de tiempo y recursos, propiciando una implementación curricular desafiante y significativa para el aprendizaje de todos los estudiantes.

- Resguardar las condiciones y tiempo necesario para que cada equipo pedagógico (docentes de aula, educadoras de párvulo, asistentes de la educación, profesionales de apoyo, coordinadores de PIE, CRA, Enlaces, asistentes de aula y/o técnicos de educación parvularia), según corresponda, sea parte del proceso de reflexión.

Es así como surgen las interrogantes que apoyaran el desarrollo de un Plan de Mejoramiento, pudiendo así complementar las herramientas que ya se han creado e implementado como también creas nuevas, acudiendo siempre a la reflexión de los docentes, quipo directivo y profesionales a fines:

¿Qué espacios de gestión del Currículum identificamos en articulación con nuestro Proyecto Educativo, contemplando nuestro contexto regional y las características de nuestra comunidad educativa?

- Desde nuestro PEI ¿qué principios formativos, competencias y valores se quieren formar en nuestros estudiantes?
- ¿Cómo podemos contextualizar el Currículum Nacional a nuestro contexto local, nuestros propósitos formativos y a las características, intereses y necesidades de las y los estudiantes?, ¿cómo podemos utilizar los espacios de flexibilidad propuestos en el Currículum Nacional para potenciar los sellos educativos del establecimiento en atención a las características, necesidades e intereses de las y los estudiantes?
- ¿Qué experiencias formativas necesitan los y las estudiantes para lograr esos propósitos formativos (valores, competencias, actitudes, etc.)?
- ¿Qué instancias o experiencias formativas podríamos establecer (utilización de diversos recursos educativos tanto concretos como digitales y realización de actividades interdisciplinarias)?
- ¿Cómo podemos incorporar en nuestro Plan de Mejoramiento Educativo experiencias formativas?

## **CONVIVENCIA ESCOLAR**

Preparar para la vida no deja de ser una finalidad inherente a la propia naturaleza humana. Esta no ha sido pretensión banal, sino la condición sine qua non para la supervivencia de la especie. Existimos como tales por nuestra capacidad para preparar a las nuevas generaciones para que estén en disposición de poder resolver los problemas y las cuestiones que les va a deparar la vida desde el mismo momento en que nacen y en todos sus ámbitos de actuación: el personal, el interpersonal, el social y el profesional. Perrenoud, 2012 (pag.12)

La convivencia es la capacidad de las personas de vivir con otras (*con-vivir*) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca; implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros.

La convivencia es un aprendizaje: se enseña y se aprende a convivir. Por ello, la convivencia escolar es la particular relación que se produce en el espacio escolar entre los diversos integrantes de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos, asistentes de la educación, padres, madres y apoderados, sostenedores.

En el espacio escolar, la convivencia se enseña, se aprende y se refleja en los diversos espacios formativos (en el aula, en los talleres, las salidas a terreno, los patios, los actos ceremoniales, la biblioteca), los instrumentos de gestión (el PEI, los reglamentos de convivencia, los Planes de Mejoramiento Educativo), y en los espacios de participación (Consejo Escolar, CCPP, CCAA, Consejo de Profesores/as, reuniones de apoderados/as), por lo que es de responsabilidad de toda la comunidad educativa.

La importancia de la convivencia escolar, su abordaje, análisis e inclusión en el plan de mejoramiento está dada por un fuerte sustento en beneficio de la formación integral de los alumnos. Tanto el clima escolar, en particular, como la forma de convivencia escolar, en un sentido más amplio, tienen comprobados efectos sobre el rendimiento de los alumnos, su desarrollo socioafectivo y ético, el bienestar personal y grupal de la comunidad, y sobre la formación ciudadana. En primer lugar, se han encontrado fuertes beneficios sobre el rendimiento escolar. Así, por ejemplo, un estudio realizado por Juan Casassus (entre los años 1995 y 2000) arroja una elevada correlación entre la formación de valores para una adecuada convivencia y los logros de aprendizaje. Entre sus resultados, destaca al clima emocional del aula como un factor con muy elevada incidencia en el aprendizaje; así, el cómo los alumnos perciban este clima incidiría altamente en su desempeño y nivel de aprendizaje. En contraste, el Informe “Sistematización y Estudio de las Escuelas P-900 que no avanzan” realizado por la Universidad Alberto Hurtado y CIDE (Román y Cardemil, 2001), señala que las escuelas que no avanzan en la Región Metropolitana tienen problemas de convivencia.

También los autores de la publicación de la OECD (2005, en Alarcón, 2006), **“School factors related to quality and equity”** demostraron, a través de un estudio cuantitativo, que el clima escolar tiene una mayor incidencia en el rendimiento escolar de los alumnos, que los recursos materiales y personales.

De igual forma, estudios que han intentado explicar el nivel de logros educativos de aquellos países considerados “exitosos” por las pruebas de medición internacionales de desempeño escolar, tales como Canadá, Cuba, Finlandia y República de Corea, mencionan como uno de sus factores determinantes, el despliegue de un “clima escolar” positivo, es decir, determinadas condiciones contextuales de la escuela y el aula (Alarcón, 2006).

La convivencia escolar permite el desarrollo integral de los niños y jóvenes en su proceso de integración a la vida social, en la participación responsable en la vida ciudadana y en el desarrollo de su propio proyecto de vida.

Abordar la convivencia en la escuela como parte de la formación de los sujetos que enseñan-aprenden, posibilita el desarrollo de competencias personales y sociales, para aprender a ser y a convivir juntos que se transfieren y generalizan a otros contextos de educación y de desarrollo humano.

La coexistencia de los seres humanos ya está dada socialmente, pero la convivencia hay que construirla y comprende entre otros muchos factores un proceso de enseñanza-aprendizaje. Como señala Jiménez Romero (2005) la convivencia es un arte que involucra aprendizaje. Para este mismo autor la convivencia implica a dos o más personas que son diferentes en su relación, en la que siempre intervienen otros y que además está sujeta a cambios incesantes. Exige adaptarse a los demás y a la situación.

La operacionalización de la convivencia incluye el establecimiento de normas, no solo enfatizando el respeto y la tolerancia a lo diferente, sino a lo que nos une, en lo que se converge: un espacio, un tiempo, tareas, responsabilidades, recursos.

Comprenden un cambio de actitudes, la regulación de los conflictos y la identificación de las personas con la convivencia grupal o colectiva. Como explica Savater (2004) la diferencia entre las personas es un hecho, pero la verdadera riqueza humana no es la diferencia, sino por el contrario es la semejanza.

El hecho de que se proponga el modelo de convivencia como una situación ideal para el desarrollo humano, no implica negar la existencia de la no convivencia como modelo de hostilidad y violencia, o del modelo de coexistencia como una situación intermedia entre ambos (Jiménez Romero-2005).

Como fue mencionado anteriormente, una buena convivencia escolar favorece a la obtención de mejores aprendizajes y por ende a un mejor rendimiento académico. No obstante es importante destacar que los establecimientos día a día crean sistemas de apoyo para que los rendimientos de los alumnos sean mejores y así también el logro de aprendizajes más significativos. A la vez de difundir información respecto a las alternativas académicas y profesionales futuras como continuidad de su vida escolar en el establecimiento.

## **GESTIÓN DE RECURSOS**

Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución.

Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo (Gómez-LLera, 1998).

En su origen, las políticas de recursos humanos de las organizaciones se focalizaron en los aspectos administrativos tales como contratos y pago de remuneraciones. En el caso de los establecimientos escolares no se ha utilizado comúnmente el concepto de recurso humano, término que aún hoy genera resistencia en algunos directivos y docentes. En la mayoría de las unidades educativas un encargado de finanzas asumía la responsabilidad del cumplimiento de los temas administrativos y de bienestar, lo que es común en la mayoría de los establecimientos, salvo en aquellos que pertenecen a redes de colegios, algunas corporaciones educacionales y/o DAEM que están conformando, en el último tiempo, equipos multidisciplinarios a cargo de la gestión de personas.

Es interesante la definición que Marcel y Raczynski (2009, p: 39) hacen de gestión educativa “como la capacidad para movilizar el conjunto de los recursos humanos, financieros, institucionales y comunitarios disponibles para elevar el aprendizaje

de los alumnos”, ya que supera la separación entre gestión administrativa y de recursos financieros, y la gestión técnico pedagógica, en el entendido de que dicha separación impactaría negativamente a la escuela. Si bien actualmente existen establecimientos que están integrando estas dos dimensiones, en general, en la educación municipal persiste esta duplicidad entre la gestión administrativo - financiera y la pedagógica.

Un maestro puede hacer la diferencia entre ser un líder inspirador para sus alumnos o terminar con sus sueños de progreso poco a poco.

Los tiempos cambian y por eso el desafío de la formación de los recursos humanos de las instituciones educativas es aún mayor. Como premisas podemos

destacar a la hora de valorar la calidad de los recursos humanos en las instituciones educativas puede ser:

- La capacitación
- La evaluación del desempeño del docente y directivo educativo
- La motivación
- La utilización de las nuevas tecnologías de la información

La tecnología educativa es la aplicación de las herramientas tecnológicas en el ámbito de la Educación. Gracias a ello, los docentes y responsables de la educación pueden adaptar las tecnologías al proceso de enseñanza.

Según CABERO, en la Tecnología Educativa *“se insertan diversas corrientes científicas que van desde la física y la ingeniería hasta la psicología y la pedagogía, sin olvidarnos de la teoría de la comunicación”* (1999:17).

El uso de la tecnología en el aula, ha ido cambiando con el paso de los años. Hoy en día es necesario un conocimiento amplio de tecnologías, sobre todo por parte de los docentes, para poder quitarle el máximo partido a las mismas en el proceso de enseñanza del alumnado.

Es muy importante una enseñanza continua y renovada, ya que las tecnologías están en continuo cambio y avance.

Hoy en día es necesario aplicar dichas tecnologías en el aula y más hoy en día. Los alumnos necesitan conocer y saber utilizar dichas tecnologías para su futuro profesional, mejorando su proceso de aprendizaje la utilización de tecnologías.

Aunque por otro lado, es un tema que lleva consigo controversias, ya que muchos profesores no apoyan la utilización de dichos soportes tecnológicos, optando por una educación más tradicional. Para muchos de ellos, estos recursos y herramientas son materiales complementarios a la enseñanza. Haciendo el uso

adecuado y teniendo el conocimiento suficiente, se pueden lograr grandes resultados en el aula, captando la atención del alumnado y mejorando su aprendizaje.

El orden y mantención pueden ser la clave en éxito de los recursos de un establecimiento. No se obtiene ningún beneficio si cada recurso de la institución al correr de poco tiempo se deteriora y se deben acudir a dineros extras para la renovación de material. Se hace imprescindible el buen uso y mantención de todos los recursos de la institución, así como llevar registrado quien, cuando, y donde se han utilizado estos.

#### IV. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

##### NIVELES DE EVALUACIÓN POR AREAS DE GESTION. DIAGNÓSTICO

VALOR	PUNTAJE	DESCRIPTORES
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad.	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados.	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.

5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.
---	-------------------	---

### DIAGNÓSTICO APLICADO A ESTABLECIMIENTO

AREA	DIMENSIÓN DESCRIPTOR	VALOR
Liderazgo	<b>Visión Estratégica y Planificación</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.</li> </ul>	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</li> </ul>	2
Liderazgo	<b>Conducción y Guía</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</li> </ul>	4
		2

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</li> </ul> <p><b>Información y Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</li> <li>• Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</li> </ul>	<p>2</p> <p>2</p>
--	---	-------------------

AREA	DIMENSIÓN DESCRIPTOR	VALOR
<b>Gestión Curricular</b>	<b>Organización Curricular</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</li> </ul>	4
	<b>Preparación de la Enseñanza</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</li> </ul>	2	
	1	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</li> </ul>	
	<p><b>Acción Docente en el Aula</b></p>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li> </ul>	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</li> </ul>	4
	<p><b>Evaluación de la Implementación Curricular</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.</li> </ul>	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</li> </ul>	2

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul>	
--	---	--

AREA	DIMENSIÓN DESCRIPTOR	VALOR
<b>Convivencia Escolar</b>	<p><b>Convivencia Escolar en función del PEI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.</li> <li>Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</li> </ul>	<p>4</p> <p>2</p>

	<b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.</b>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso</li> </ul>	

AREA	DIMENSIÓN DESCRIPTOR	VALOR
<b>Gestión de Recursos</b>	<b>Recursos Humanos</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</li> </ul>	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</li> </ul>	3
	<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</li> </ul>	3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</li> </ul>	2
	<p><b>Procesos de Soporte y Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</li> </ul>	1

### PROMEDIOS

De acuerdo a los resultados del diagnóstico aplicado, por área de gestión, se obtuvieron los siguientes promedios. Los puntajes asignados por cada ítem van desde los 0 a 5 puntos. Estos promedios son un referente, considerando que el diagnóstico fue aplicado a 3 miembros que corresponden al equipo directivo y a 30 docentes (Profesores Jefes y Educadores diferenciales)

AREA DE GESTIÓN	PROMEDIO
-----------------	----------

<b>LIDERAZGO</b>	<b>2.6</b>
<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	<b>2.5</b>
<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	<b>2.2</b>
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	<b>2.3</b>

## RESULTADOS SIMCE 2015

El Establecimiento mantuvo durante todo el año un trabajo específico con los alumnos de los cursos 2°, 4° y 6° Básicos, focalizado en potenciar los contenidos de los subsectores evaluados y así superar los puntajes obtenidos años anteriores.

Los resultados promedios obtenidos en los cursos mencionados son los siguientes.

CURSO	COMPRESION LECTORA	MATEMÁTICAS	HISTORIA, CS. SOCIALES	ESCRITURA
2° BÁSICO	261	X	X	X
4° BÁSICO	287	276	X	X
6° BÁSICO	261	276	275	51

- 2° Básicos: comparado con el puntaje obtenido el 2014, los 2° básicos del 2015 han superado en 1 punto el promedio con 261 pts.
- 4° Básicos: La tendencia para los 4° básicos 2015 en Comprensión lectora tiene una variación ascendente de + 11 pts. en relación al año 2014, el año 2015 obtuvieron 287 pts. En Matemáticas la tendencia tuvo una variación de -4 pts. Obteniendo 276 pts.
- 6° Básicos: En Comprensión Lectora la Tendencia tuvo un incremento en + 33 pts. En relación al año 2014, obteniendo el 2015 261 pts. En Matemáticas la tendencia tuvo un incremento de 6 puntos en relación al año 2014, obteniendo el 2015 276 pts. En escritura el 6° Básico obtuvo 51 puntos, comparado con el promedio nacional de establecimientos del mismo GSE es de – 1 pto.

Indicadores de Desarrollo Personal y Social 4° Básicos. 2015.

Indicador	Ptje	Variación respecto a evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y convivencia Escolar	77	Similar 2 ptos.	Similar 3 ptos
Clima de convivencia escolar	74	Más bajo-8 ptos.	Similar -3 ptos.
Participación y Formación ciudadana	85	Más alto 5 ptos.	Más alto 6 ptos.
Hábitos de vida saludable	79	Más alto 5 ptos.	Más Alto 8 ptos.

Indicadores de Desarrollo Personal y Social 6° Básicos. 2015.

Indicador	Ptje	Variación respecto a evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y convivencia Escolar	76	Similar 0 ptos.	Similar 2 ptos
Clima de convivencia escolar	80	Similar 0 ptos.	Similar 3 ptos.
Participación y Formación ciudadana	81	Similar - 2 ptos.	Similar 3 ptos.
Hábitos de vida saludable	74	Similar 1 ptos.	Más Alto 4 ptos.

## V. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo al Diagnóstico Institucional realizado, y basándonos a la vez en el marco teórico desarrollado en este trabajo de grado presentamos el análisis de dicho diagnóstico; análisis que entregará las directrices para el diseño de un Plan de Mejoramiento el cual tendrá como plazo el tiempo de 4 años para su total implementación y obtención de los resultados esperados.

### ASPECTOS DE MAYOR Y MENOR VALORACION

ÁREA	MAYOR VALORACIÓN	MENOS VALORACIÓN
<b>LIDERAZGO</b>	<p><b>4 Puntos.</b> Existen prácticas de Planificación del Establecimiento</p> <p><b>4 puntos.</b> Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa</p>	<p><b>2 puntos.</b> Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</p>

	<p>para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</p>	<p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</p> <p><b>2 puntos.</b> La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p>
--	--	---

ÁREA	MAYOR VALORACIÓN	MENOS VALORACIÓN
<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	<p><b>4 puntos.</b> Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</p> <p><b>4 puntos.</b> Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</p> <p><b>4 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p>	<p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p> <p><b>1 punto.</b> Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p>

	<p><b>5 puntos.</b> Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.</p> <p><b>4 puntos.</b> Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular</p>	<p><b>1 punto.</b> Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</p>
--	---	--

ÁREA	MAYOR VALORACIÓN	MENOS VALORACIÓN
<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	<p><b>4 puntos.</b> Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.</p>	<p><b>2 puntos.</b> Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</p>

		<p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</p> <p><b>1 punto.</b> Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p>
--	--	---

ÁREA	MAYOR VALORACIÓN	MENOS VALORACIÓN
GESTIÓN DE RECURSOS		<p><b>3 puntos.</b> Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</p> <p><b>3 puntos.</b> Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</p>

		<p><b>3 puntos.</b> Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</p> <p><b>1 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</p>
--	--	---

## VI. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

### PUNTOS DE COINCIDENCIA Y DISCREPANCIA

A continuación se presentan los puntos de coincidencia y discrepancia entre docentes, unidad técnica pedagógica y directivos, respecto al resultado final de las áreas de gestión evaluadas en el diagnóstico.

ÁREA DE GESTIÓN	COINCIDENCIAS	DISCREPANCIAS
<p><b>LIDERAZGO</b></p>	<p><b>4 Puntos.</b> Existen prácticas de Planificación del Establecimiento</p> <p><b>4 puntos.</b> Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la</p>	<p><b>2 puntos.</b> Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</p>

comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.

*“Las coincidencias respecto al área de liderazgo están dadas por la alta puntuación de la planificación anual del establecimiento y la articulación del equipo directivo con toda la comunidad para potenciar el PEI. Además de la poca valoración por el mal sistema de rendiciones de cuentas y la inexistente toma de decisiones respecto a la información que entregan estos datos.”*

**2 puntos.** La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.

*“Existen discrepancias notorias respecto de la gestión del equipo directivo, por parte de los docentes. El equipo directivo manifiesta la existencia de regulación de sus labores, y que por sobre todo el trabajo diario para mantener la buena convivencia entre y con los docentes; punto de vista en el que los docentes están en desacuerdo, dándole a esta labor directiva muy bajas calificaciones”*

ÁREA DE GESTIÓN	COINCIDENCIAS	DISCREPANCIAS
<p style="text-align: center;"><b>GESTIÓN CURRICULAR</b></p>	<p><b>4 puntos.</b> Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</p> <p><b>4 puntos.</b> Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</p> <p><b>4 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p>	<p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</p> <p><b>2 punto.</b> Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p> <p><b>1 puntos.</b> Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p>

	<p><b>5 puntos.</b> Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.</p> <p><b>4 puntos.</b> Existencia de prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular</p> <p><b>1 punto.</b> Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</p> <p><i>“Notoriamente existen más coincidencias que discrepancias respecto al Área Curricular. Su</i></p>	<p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios</p> <p><i>“Las discrepancias en esta área se generan entre UTP y docentes, donde UTP defiende su gestión como una gestión integral y completa, en cambio los docentes identifican debilidades en esta, especialmente enfocada en las estrategias de enseñanza usada por docentes, la reflexión continua y procesos de evaluación.</i></p> <p><i>Docentes defiendes su profesionalismo, creatividad y coherencia en su labor.”</i></p>
--	--	--

	<p><i>valoración por punto es bastante alta, esto indica que existe conformidad respecto a las prácticas de abordaje de las enseñanzas y a la vez aceptan que una de las debilidades del área es son los implementos de enseñanza de aula y las necesidades educativas especiales.”</i></p>	
ÁREA DE GESTIÓN	COINCIDENCIAS	DISCREPANCIAS
<p><b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b></p>	<p><b>4 puntos.</b> Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades</p>	<p><b>2 puntos.</b> Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</p> <p><b>2 puntos.</b> Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</p>

**1 punto.** Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.

*“Las coincidencias apuntan a un ideal en común entre docentes y directivos y normas aplicadas en el establecimiento para los alumnos. Aun así se mantiene con mediana y baja puntuación el perfeccionamiento del personal y a la inducción de continuidad de estudios de enseñanza media y superiores”*

*“Las discrepancias están en el fomento del equipo directivo de incluir a los apoderados... pero siempre con un freno, en que ellos no se involucren más de lo que corresponde. La puntuación es baja, de acuerdo a la opinión e los docentes, aun así el equipo directivo da mayor puntuación al hecho de que si están incorporadas las familias de manera real y concreta al PEI*

*A la vez, de acuerdo a los docentes existe un apoyo más personalizado para alumnos descendidos, lo que el equipo directivo lo ve como poco real e identifica como una debilidad a abordar.*

ÁREA DE GESTIÓN	COINCIDENCIAS	DISCREPANCIAS
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	<p><b>3 puntos.</b> Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</p> <p><b>3 puntos.</b> Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</p>	<p><i>“No existen discrepancias, docentes y directivos están de acuerdo en las puntuaciones resultantes de cada punto”</i></p>

**3 puntos.** Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.

**2 puntos.** Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.

**2 puntos.** Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.

**1 puntos.** Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios

*“es coincidencia para directivos y docentes las puntuaciones asignadas a la gestión de recursos en el establecimiento. Si bien no son altas, están de acuerdo en que son gestiones débiles, y que*

	<p><i>aún su existencia está dentro de las planificaciones anuales, administrativas, la forma en que se comunican y las consecuencias que tienen para el mejoramiento institucional no son las óptimas”</i></p>	
--	---	--

## VII. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

### LA COMUNIDAD OPINA

Tras haber realizado un cuestionario con preguntas relacionadas con nuestra 4 áreas de gestión en estudio, apoderados, alumnos y docentes, tienen su propia visión frente a algunos puntos específicos, que presentaremos como complemento de los promedios obtenidos en nuestro diagnóstico.

AREA DE GESTIÓN	PROMEDIO
LIDERAZGO	2.6
GESTIÓN CURRICULAR	2.5
CONVIVENCIA ESCOLAR	2.2
GESTIÓN DE RECURSOS	2.3



ÁREA	OPINIONES
<p><b>LIDERAZGO</b></p> <p><b>PROMEDIO</b></p> <p><b>2.6</b></p>	<p><i>“creo que como colegio, nos olvidamos durante el año del PEI, el cual con mucho entusiasmo actualizamos en nuestras jornadas previas al año escolar. Algunos docentes se olvidan de los valores que nuestro colegio promueve, y no se ocupan de los problemas reales de los alumnos. Es más fácil pasar la materia y ya cumpliste”</i> Profesor jefe 6° básico</p> <p><i>“como apoderado de este establecimiento y parte de la directiva del centro general de Padres, he observado desde cerca la gestión de los directivos del establecimiento. La directora al ser esposa del sostenedor creo que ignora las manifestaciones de los apoderados respecto a las mejoras en la enseñanza para los alumnos. Si bien el colegio es bueno, podría mejorar notoriamente en muchos aspectos, eso marca la diferencia entre uno colegio y otro”</i></p> <p>Secretario centro general de Padres</p> <p><i>“creo que a pesar de ser un grupo de profesores (as) que intente estar unidos, existen algunos colegas que frecuentemente están en desacuerdo con el quehacer de los directivos, y eso genera constantes disputas. Yo no se si ellos tengan razón o no, prefiero no meterme en ello ya que podría verse afectado mi trabajo o la opinión que los directivos tengan de mi. El clima laboral a veces es bueno y a veces muy frío.</i></p> <p>Profesora de inglés</p>

AREA	OPINIONES
------	-----------

<p><b>GESTIÓN CURRICULAR</b></p> <p><b>PROMEDIO</b></p> <p><b>2.5</b></p>	<p><i>“en mi labor de UTP, frecuentemente estoy revisando actualizaciones en la información y aplicando estos conocimientos en las labores propias de los docentes. Todos los años queremos que los promedios sean favorables para nosotros, mejorando nuestros promedios y puntajes SIMCE. A veces no se logra y creo que hay responsabilidades compartidas entre UTP, Directivos y Docentes. Lo bueno es que siempre hay nuevas oportunidades, y en ello estamos trabajando”</i></p> <p>Jefa UTP</p> <p><i>“Tenemos la libertad de hacer las clases sin sentirnos presionados. Frente a ese punto no tengo mucho que querer modificar. No es de nuestro agrado estar presionados o supervisados. Nos gusta trabajar libremente y buscar lo significativo en lo simple”</i></p> <p>Profesora Jefe 3° Básico</p> <p><i>“me gustan las clases de la profesora, pero muchas veces no le entiendo mucho. Me da vergüenza pedir que repitan todo, ya que mis compañeros me van a molestar. Me enreda como explica.... Así que mejor me quedo callada”</i></p> <p>Alumna de 7° Básico</p> <p><i>“nosotros entendemos lo que la profesora nos enseña, luego llega la prueba y ahí hay cosas que no entendemos. La profesora es buena pero las pruebas son difíciles. Tenemos</i></p>
---	--

	<p><i>que preguntar en la prueba que es lo que hay que hacer ya que muchos quedamos en blanco”</i></p> <p>Alumno de 8° Básico</p>
--	---

AREA	OPINIONES
<p><b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b></p> <p><b>PROMEDIO</b></p> <p><b>2.2</b></p>	<p><i>“Frente a los problemas de conducta de los alumnos siento que el colegio es muy permisivo. Siempre se excusan con las famosas medidas remediales, pero los alumnos siguen comportándose pésimo. Algo pasa con los niños(as) de ahora que son muy violentos”</i></p> <p>Apoderada de 3° Básico</p> <p><i>“En el curso de mi hija, hay un alumno que es bastante humilde, más encima su papá quedo sin trabajo, y por iniciativa del profesor hicimos varias campañas de ayuda. Yo hablé con la directora y me dijo que poco podíamos hacer como colegio. Tenía yo todo muy en alto, hasta ese momento. El alumno usaba uniforme todo desmantelado, al parecer las cosas no marchaban bien en su hogar”</i></p> <p>Apoderada de 2° Básico</p> <p><i>“Yo me siento muy agradecido de las tías de PIE, ya que ella me han ayudado a estudiar mejor. Cuando pude sacarme buenas notas igual me di cuenta de que eran pocas las clases</i></p>

	<p><i>que tenía con la tía del PIE, cuando ella venía a la sala o me sacaba yo me sentía muy apoyado, pero en las demás clases, no entendía mucho”</i></p> <p>Alumno de 4° Básico</p>
--	---

AREA	OPINIONES
<p><b>GESTIÓN DE RECURSOS</b></p> <p><b>PROMEDIO</b></p> <p><b>2.3</b></p>	<p><i>“Cada año hemos ido implementando cada vez mas los recursos necesarios para desarrollar nuestras clases. Lamentablemente los productos que se comprar son de una calidad baja, y duran el año y ya hay que cambiarlos, sobre todo los computadores. Yo he visto que hay colegas que ni siquiera los limpian; y claro como no son de ellas”</i></p> <p>Profesor 5° Básico</p>

	<p><i>“El colegio se mantiene unido por las ganas de trabajar. El equipo directivo a veces se la juega por los profesores, pero siento que hay poca empatía frente algunas cosas. No tenemos fondo motivador como otros colegios, que son religiosos pro ejemplo. Nosotros a veces remamos para todos lados, pareciera que cada profesor tiene una meta diferente del resto”</i></p> <p>Profesor de Música</p> <p><i>“tiempo atrás rompimos la puerta de la sala, porque nos estábamos empujando si un compañero la rompió. Pasó todo el año y la puerta no fue arreglada. la inspectora dijo que nuestros papas debían pagarla, la profesora dijo que el colegio la arreglaría. Un día estábamos en clases y llegó un señor con una tablita. Le puso 4 clavos y se fue. Y ahí está el arreglo. A todos nos dio risa”</i></p> <p>Alumno de 6° básico</p>
--	---

## RELACIÓN DE VALORACIONES CON INFORMACIÓN PROPIA DEL ESTABLECIMIENTO

### AREA DE LIDERAZGO

PUNTO VALORACIÓN	INDICADOR
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento. <b>4 puntos</b>	Existen 3 jornadas, una anual, y dos semestrales. En ella se lleva a cabo la planificación de año. Además de la jornada de planificación general del

	<p>equipo directivo. Estas jornadas direccionan los objetivos del establecimiento y entregan la información para la toma de decisiones.</p>
<p>Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades. <b>2 puntos</b></p>	<p>Durante el año se hace revisión del PEI solo en la jornada inicial del año que es específica para esto. El resto de año no figura.</p>
<p>Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales. <b>2 puntos</b></p>	<p>La acción existe pero no se llevan a cabo ni en un 30%. Por falta de recursos o iniciativas del propio equipo directivo y docentes.</p>
<p>Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI. <b>4 puntos</b></p>	<p>Esta articulación se realiza en las jornadas, reuniones de equipo, reuniones y concejos de profesores, reuniones de departamentos y con asistentes de la educación. Todos los educadores y asistentes están al tanto de las necesidades del establecimiento y de la articulación como punto de debate y soluciones.</p>
<p>Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño. <b>2 puntos</b></p>	<p>De acuerdo al equipo directivo existe una coevaluación entre ellos y autoevaluaciones. Es considerada una apreciación por parte de los docentes pero solo a los puntos que el mismo equipo directivo propone.</p>

<p>La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos. <b>2 puntos</b></p>	<p>El organigrama del establecimiento se cumple, pero no así todos los objetivos propuestos. Por aprensiones personales el equipo directivo trata de no “molestar” a los docentes y es en ello que se generan constantes roces entre ellos, y de ellos con el equipo directivo. No existe el diálogo para ordenar lo desordenado.</p>
<p>Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual. <b>2 puntos</b></p>	<p>La cuenta pública es entregada por el sostenedor del establecimiento una vez al año y solo al Centro de Padres y apoderados. El desconocimiento de los docentes genera asombro de la distribución de los dineros e inversión en nuevos implementos educativos. Respecto a los aprendizajes solo existe una presentación de los propios profesores jefes respecto a los aprendizajes de los alumnos en las jornadas. Se registran mil puntos y se abordan pocos.</p>

### AREA DE GESTIÓN CURRICULAR

<p><b>PUNTO DE VALORACIÓN</b></p>	<p><b>INDICADOR</b></p>
<p>Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización. <b>2 puntos</b></p>	<p>Existe una reunión especial, durante los meses de verano en los que el Equipo directivo crea un organigrama en el que se manifiesta esta</p>

	<p>articulación. Durante el año, cuando se necesita, o alguno de los docentes o requiere se vuelve a retomar esta articulación. Por lo general esto último no ocurre.</p>
<p>Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda. <b>4 puntos</b></p>	<p>Trabajo realizado docente a docente de UTP. De este trabajo se ordenan los puntos de análisis y presentación de cada docente en las jornadas semestrales.</p> <p>Por lo general esto se aplica a las 4 asignaturas principales</p>
<p>Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI. <b>4 puntos</b></p>	<p>La planificación de los contenidos mínimo obligatorios es extraído de los planes y programas que presenta el MINEDUC.</p> <p>Este trabajo se realiza varias veces al año, tanto en las articulaciones programadas para el consejo de profesores.</p>
<p>Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes. <b>2 puntos</b></p>	<p>UTP se preocupada de revisar la manera en que los docentes proponen las evaluaciones de los contenidos.</p> <p>No se ha observado gran aporte en nuevas ideas e innovaciones al momento de evaluar, ni de hacer las clases. Tampoco se realiza un detalle sobre las necesidades específicas de</p>

	los estudiantes, por diversidad lo que se hace es general.
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes. <b>1 punto</b>	Revisión de UTP de las evaluaciones, especialmente de las pruebas parciales y globales. En ese momento se entregan las recomendaciones pertinentes. Respecto a las demás evaluaciones no hay práctica alguna que regule coherencia y forma idónea.
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula. <b>1 punto</b>	Existe una supervisión por parte del equipo directivo al semestre. Con esta apreciación se crea un perfil del docente de aula.  Esta supervisión o bien llamada “visita” , es avisada con anticipación lo cual permite “preparar “una clase.
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes. <b>4 puntos</b>	Las altas expectativas se manifiestan en las jornadas. En las entrevistas de UTP con los docentes se hace revisión de las metas propuestas al inicio de año. Esta realidad existe debido a que los docentes manifiestan esa motivación como una necesidad.
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza. <b>2 puntos</b>	Los espacios educativos se desarrollan de acuerdo a las horas propuestas y exigidas por el ministerio. No se hacen modificaciones ya que todos se ajustan a sus horas correspondientes a trabajo y los alumnos a estudios.

	<p>Si hablamos de espacios físicos, las clases se realizan en las salas, patio, multitaler, biblioteca. Estas instalaciones son usadas más allá de las necesidades identificadas, como una forma de cambiar la rutina con los estudiantes.</p>
<p>Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales. <b>4 puntos</b></p>	<p>La cobertura curricular es evaluada por UTP mediante las mismas planificaciones semestrales, mensuales y semanales. Además de ser un punto a presentar en las jornadas de evaluación. Frente a este punto se toman decisiones mediante el tiempo de distribución de los contenidos durante el semestre.</p>
<p>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular. <b>4 puntos</b></p>	<p>Los logros de aprendizaje, son analizados y evaluados en las jornadas semestrales y anuales. Esto entrega directrices para replanteamiento de objetivos y metodologías de trabajo.</p>
<p>Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios. <b>2 puntos</b></p>	<p>La reflexión de la implementación curricular va de la mano con el punto anterior. La evaluación de los logros de aprendizaje insta a la reflexión del propio curriculum y sus ajustes de acuerdo a la realidad de los estudiantes. Es poco el espacio que se entrega a esta instancia.</p>

## AREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR

PUNTO DE VALORACION	INDICADOR
<p>Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional. <b>4 puntos</b></p>	<p>Existen normas mediante el reglamento de convivencia, el cual promueve la sana convivencia, clasifica las faltas de los alumnos e indica las medidas reparativas de tales faltas. Estas son de conocimiento de todo el establecimiento y son aplicadas desde el profesor en el aula hasta la inspección y padres y apoderados cuando ya son faltas graves. El reglamento de convivencia es analizado y actualizado una vez al año por el consejo de profesores y equipo directivo</p>
<p>Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos. <b>2 puntos</b></p>	<p>Existen actividades que proponen la participación de padres ya apoderados. De alguna manera son bastante restringidas. El establecimiento evita que los apoderados se involucren mucho con las medidas y decisiones que el colegio toma. Cree que la aprensión personal de cada uno de ellas desvía el objetivo del establecimiento ya que son muchas opiniones diferentes.</p>

<p>Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades. <b>2 puntos.</b></p>	<p>Dentro del programa de actividades existen encuentros de alumnos, y apoderados. También actividades complementarias como brigada escolar y talleres. Estas podrían ser un aporte a su desarrollo psicosocial.</p>
<p>Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje. <b>2 puntos</b></p>	<p>Este trabajo es desarrollado por una educadora diferencial, la cual en reiteradas ocasiones se dirige al aula para acompañar al alumno con problemas de aprendizaje. este desarrollo no es progresivo. Simplemente se cumple con las visitas y se acompaña en el contenido de la clase misma.</p>
<p>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso. <b>1 punto</b></p>	<p>Se comunica por medio del profesor jefe la existencia de una enseñanza media y superior. No existe mayor información, ni conocimiento hacia los alumnos de las diferencias tendencias en carreras, las líneas de acción de algunas profesiones, ni tampoco se aplican test vocacionales. Este tema se conversa únicamente en aula, y es guiado por el mismo profesor jefe con sus alumnos.</p>

## AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS

PUNTO DE VALORACION	INDICADOR
<p>Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI. <b>3 puntos</b></p>	<p>Se recoge por medio de reuniones, las propuestas necesarias por los docentes y paradocentes, especialmente después de que algún error ha ocurrido dentro del sistema día a día del colegio.</p> <p>El equipo directivo trata de que estos errores no se sepan, y muchas veces mantienen la discreción del origen de estos.</p>
<p>Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales. <b>3 puntos</b></p>	<p>Esta práctica es realizada tanto en los consejos de profesores como en las jornadas. Se ha observado que el establecimiento recoge la información y propone planes de mejoramiento y adecuaciones para lograr la coherencia necesaria. No hay practica que evidencia el cumplimiento de estos planes.</p>
<p>Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales,</p>	<p>Existe el recurso humano que se preocupa de la mantención de los</p>

<p>tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI. <b>3 puntos</b></p>	<p>recursos materiales y tecnológicos. Aunque no es a tiempo completo, el docente encargado tiene horas destinada a esta labor.</p>
<p>Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros. <b>2 puntos</b></p>	<p>De acuerdo a la información entregada por el equipo directivo, sí existen. Los docentes discrepan de ellos, saben que hay recursos pero no es de conocimiento si el uso de ellos es eficiente. La calificación está dada por que se ven nuevos materiales año a año, pero esto no asegura que sean los necesarios y de mejor calidad</p>
<p>Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa. <b>2 puntos</b></p>	<p>Mantenimiento y servicios esporádicos, según el problema emergente. Muchas veces tardan en solucionar. Todo está sujeto a la importancia que el equipo directivo entrega a estos</p>
<p>Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios. <b>1 punto</b></p>	<p>Registro anual. A inicios de año, al igual que el registro de datos del personal. Poca formalidad en ello ya que se usan documentación que no se mantiene en buenas condiciones. Los datos de soportes y servicios no están al alcance de todos.</p>

## VIII. PLAN DE MEJORAMIENTO

Cabe destacar la importancia de los datos históricos recopilados pertenecientes a nuestro establecimiento donde se ha intervenido. Por solicitud de la Directora, se hace reserva del nombre del Colegio. El establecimiento nace por iniciativa de los sostenedores en el año 2010, con pocos cursos de enseñanza básica. Con el correr de los años, recién el año 2015 se adjudica la ley SEP, con lo cual se pudo complementar el proyecto de Integración Escolar y otros servicios.

Nuestra intervención es la primera intervención formal en el establecimiento, donde mediante el diagnóstico, entrevistas y otros recursos se recopilaron los datos que sustentan este trabajo de grado. Si viene existían reuniones donde se identificaban algunas debilidades y se diseñaban programas y prácticas en las que se trataba de mejorar el plan anual.

El establecimiento está totalmente agradecido de poder contar con este elemento para así formalizar aquellas prácticas que apoyarán la educación integral que se desea entregar y alcanzar una calidad de excelencia en este hermoso camino de enseñar.

De acuerdo a los datos arrojados por el diagnóstico Institucional, se pudo identificar las debilidades que presenta el establecimiento en sus cuatro áreas de

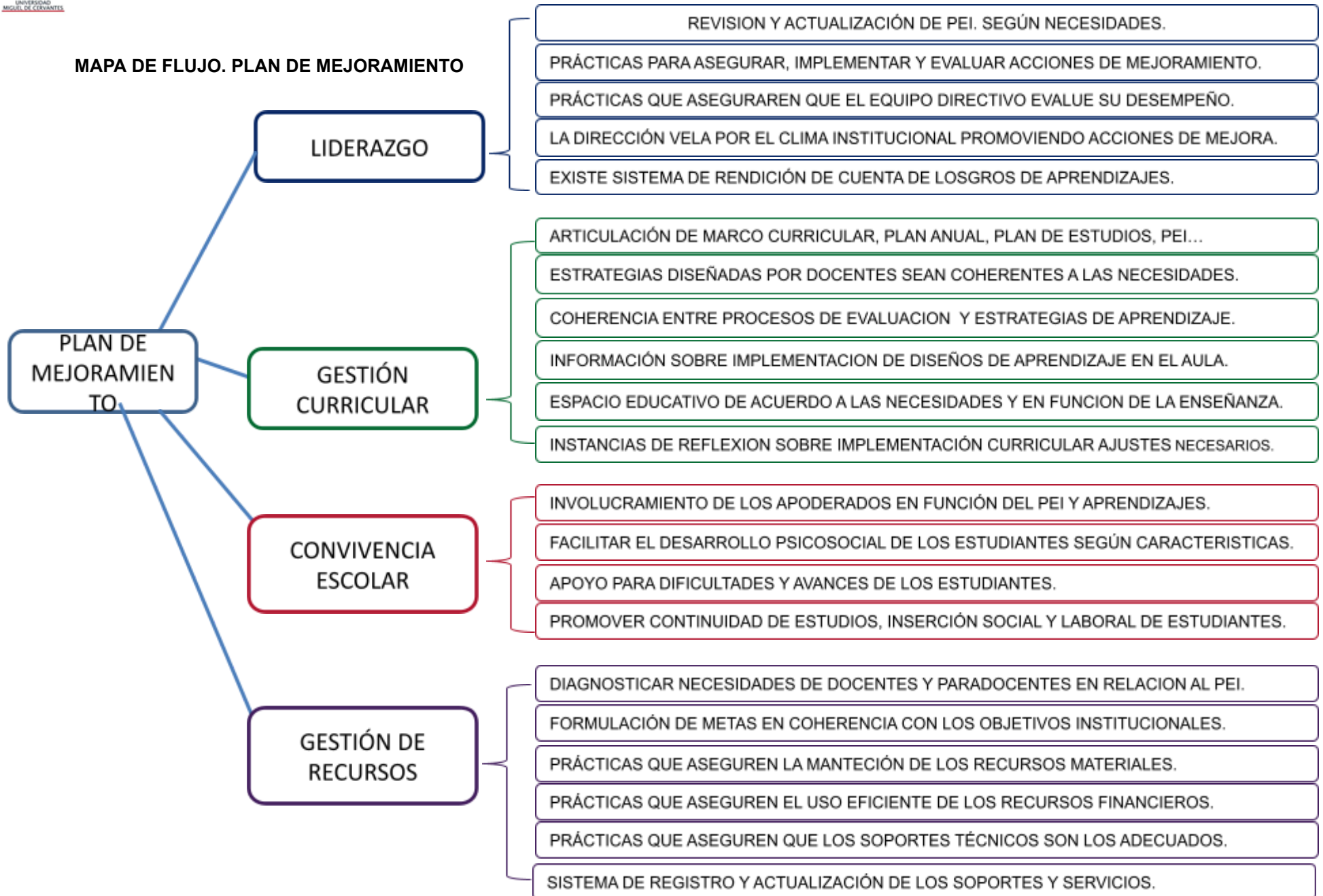
Gestión. De acuerdo a estas debilidades, se ha diseñado un mapa de flujo de nuestro Plan de Mejoramiento.

Posterior al mapa de flujo, se presenta en concreto el plan de mejoramiento con sus respectivos objetivos generales y específicos. Cada área de gestión presenta el punto de debilidad en cuestión. Junto a este punto se describe la propuesta o bien llamada práctica de mejoramiento, con una breve descripción incluyendo tiempo de implementación, su frecuencia de actividad, su modo de evaluación y responsable.

Este plan de mejoramiento será un complemento al mismo plan anual del establecimiento, el cual será comunicado a todos la comunidad educativa, para así todos desempeñen sus labores en función del PEI y de este Plan de Mejoramiento.

La descripción este Plan de Mejoramiento se realiza dividido en las cuatro Áreas de Gestión: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

MAPA DE FLUJO. PLAN DE MEJORAMIENTO



## **DESARROLLO Y DESCRIPCION DE PLAN DE MEJORAMIENTO A 4 AÑOS.**

### **Objetivos:**

- a) Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas, con foco estratégico.
- b) Generar procesos e iniciativas concretas de mejoramiento educativo, contextualizadas y adaptadas, al interior de cada comunidad educativa.
- c) Promover aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de los estudiantes.
- d) Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa

El siguiente plan de mejoramiento esta descrito mediante una planilla que identifica la debilidad y las prácticas propuestas, formando así un plan con diversas estrategias para potenciar las debilidades identificadas en el establecimiento. El plan puede ser finalmente evaluado en un plazo de 4 años, donde las prácticas propuestas han sido creadas y aplicadas en diferentes tiempos de desarrollo final y completo (cumpliendo cada una de ellas una frecuencia diferentes) los responsables dirigen el desarrollo estas prácticas teniendo la posibilidad de ser apoyados por otros miembros de la comunidad educativa que ellos decidan y crean pertinentes para ello. La evaluación de las

prácticas mencionadas está determinada por los mismos responsables mediante informes escritos y presentaciones al equipo docente y directivos. Los resultados obtenidos darán las directrices para la elaboración de un nuevo plan de mejoramiento en la búsqueda de mejores aprendizajes de los estudiantes, mayor conformidad de la comunidad educativa y un establecimiento creciente en calidad.

### **REPORTE DE PLANIFICIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO – RESUMEN ANUAL**

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Fase de desarrollo</b>	<b>Acciones</b>
Liderazgo	Visión Estratégica y planificación	Articulación	2
	Conducción y guía	Articulación	1
	Información y Análisis	Articulación	3
Gestión Curricular	Organización Curricular	Articulación	1
	Preparación para la enseñanza	Articulación	3
	Acción docente en el aula	Articulación	2
	Evaluación e implementación Curricular	Articulación	2
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI	Articulación	3
	Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes	Articulación	4
Gestión de recursos	Recursos Humanos	Articulación	2

	Recursos financieros, materiales y tecnológicos	Articulación	2
	Proceso de Soporte y Servicios	Articulación	2

### **DETALLE PROGRAMACIÓN**

#### **1. Dimensión: Liderazgo**

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Visión Estratégica y Planificación
<b>Objetivo</b>	Fortalecer la gestión de los recursos comprometidos en el PME que aseguren una adecuada organización y planificación a nivel de establecimiento.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Informe final con lista de cotejo de cumplimiento de las prácticas propuestas.
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Reconocimiento público semestral de las gestiones realizadas a nivel de equipo directivo y equipo docentes.

<b>Debilidad 1</b>	<b>2 puntos.</b> Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Jornada Mesa de Diálogo.</b> Instancia de diálogo, análisis el PEI y reformulación, cubriendo necesidades identificadas el periodo escolar finalizado y complementando lo ya existente. Todo lo anterior, con el objetivo de entregar directrices y fondo motivacional del ejercicio de todos los integrantes de la comunidad educativa.
<b>Fechas</b>	Enero 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al año, en su término
<b>Responsable</b>	Equipo Directivo

<b>Recursos</b>	Recursos Humanos (Equipo Directivo, Docentes y Asistentes de la Educación) Recursos Materiales ( proyector Digital, computador, impresora, hojas de oficio, cartulinas, plumones, materiales de escritorio en General)
<b>Evaluación - Verificación</b>	PEI actualizado e Informe de Jornada mesa de Diálogo.

<b>Debilidad 2</b>	<b>2 puntos.</b> Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Lista de evaluación por áreas de Gestión.</b> Esta lista es creada de acuerdo a los datos recogidos de los informes de evaluación entregados por las diferentes Áreas de gestión del Establecimiento.
<b>Fechas</b>	Julio – Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al semestre.
<b>Responsable</b>	Equipo Directivo
<b>Recursos</b>	Recursos Humanos (Equipo Directivo), Recursos Materiales: computador, impresora, Hojas de oficio.
<b>Evaluación - Verificación</b>	Informe por área de gestión. Reconocimiento público mediante publicación para la comunidad respecto al cumplimiento de objetivos y metas Institucionales del periodo acabado.

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Conducción y Guía
<b>Objetivo</b>	Transparentar el desempeño y resultados de las labores realizadas del equipo directivo a modo de evaluación por desempeño laboral.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Reconocimiento Público anual
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Presentación de desempeño en cuenta pública.

<b>Debilidad 1</b>	Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Evaluaciones escritas.</b> Coevaluaciones y autoevaluaciones.
<b>Fechas</b>	Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al año. Final de año
<b>Responsable</b>	Inspector General
<b>Recursos</b>	Recursos Humanos (Equipo Directivo, Docentes y Asistentes de la Educación)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Informe final de desempeño anual.

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Información y análisis
<b>Objetivo</b>	Potenciar un clima Institucional Armónico y dispuesto a la enseñanza y mejora continua.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Establecer valores y conductas de buena convivencia para todos los integrantes adultos de la comunidad educativa, plasmados en el PEI.
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Cumplimiento 100% de las normas consensuadas y protocolos establecidos.

<b>Debilidad 1</b>	<b>2 puntos.</b> La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Coaching” motivacional Clima Institucional.</b>
<b>Fechas</b>	Febrero 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al año
<b>Responsable</b>	Profesional externo (Orientador, psicólogo u otro afín)

<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Capacitador, docentes, asistentes de la educación y equipo Directivo) Recurso material ( Proyector digital, juegos para didácticas grupales (balones, cuerdas cartulinas, lápices, tijeras, revisas, conos)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Autoevaluaciones de participantes.

<b>Debilidad 1</b>	<b>2 puntos.</b> La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Intervención por parte de Orientación en Consejo de Profesores.</b> Análisis de problemas de convivencia en cursos. Apelación al reglamento de convivencia.
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 a Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Responsable</b>	Orientador
<b>Recursos</b>	Recurso humano (docentes y equipo directivo) Recurso Material ( Computador, proyector digital)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Informe y presentación final de semestre.

<b>Debilidad 2</b>	<b>2 puntos.</b> Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.
--------------------	--

<b>Acción Propuesta</b>	<b>Presentación formal a representantes de comunidad educativa.</b> Jornada de cuenta pública a Docentes, centro de padres ya apoderados.
<b>Fechas</b>	Diciembre de 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al año
<b>Responsable</b>	Sostenedor y equipo directivo
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Sostenedor, UTP, Inspector General, Director) Recurso material (Proyector digital, computador, resumen escrito)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Encuesta de Satisfacción para padres y apoderados y Docentes.

## **2. Dimensión: Gestión Curricular:**

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Organización Curricular
<b>Objetivo</b>	Mejorar la articulación entre Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización. Apoyar el trabajo docente y así el desarrollo de mejores aprendizajes.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Cumplimiento del calendario anual del establecimiento.
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Mesa de diálogo respecto a la misma articulación y beneficios adquiridos.

<b>Debilidad 1</b>	<b>2 puntos.</b> Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.
--------------------	---

<b>Acción Propuesta</b>	<b>Jornada de Articulación Inicial.</b> Realizada en equipos de docentes y asistentes. Sujeta a modificaciones y un cambio.
<b>Fechas</b>	Febrero 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al año
<b>Responsable</b>	Equipo Directivo
<b>Recursos</b>	Recursos Humanos ( Equipo Directivo, Docentes)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Cumplimiento de los puntos acordados en la Articulación y calendario escolar.

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Preparación para la enseñanza
<b>Objetivo</b>	Apoyar a todos los docentes para un trabajo eficiente y significativos en el aula, con el fin de dar cumplimiento al los contenidos obligatorios en casa subsector y nivel.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	3 Observaciones pedagógicas anuales
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	4 Talleres anuales de Reflexión Pedagógicas.

<b>Debilidad 1</b>	<b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Diseño de pautas de estrategias generales de abordaje de contenidos.</b>

	Estos diseños son entregados en jornada de inicio de año. Tendrán que ser estudiados por los docentes para luego establecer ideas y comentarios con UTP en reunión privada por niveles y /o grupos. Posteriormente aplicados en Aula.
<b>Fechas</b>	Marzo 2017
<b>Frecuencia</b>	Una vez al año
<b>Responsable</b>	UTP
<b>Recursos</b>	Recursos Humanos (UTP y Docentes)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Visita a Aula.

<b>Debilidad 1</b>	<b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.
<b>Acción Propuesta</b>	Taller de didáctica de lenguaje comunicación y Matemáticas Ha realizar en base a la realidad de los alumnos de establecimiento.
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 – Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	Dos Talleres de 15 minutos al mes, en consejo de profesores.
<b>Responsable</b>	UTP
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (UTP, o profesor especialista en un subsector) Recurso Material (Proyector Digital, computador, pizarra , plumones, hojas de oficio, carpetas)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Carpeta Personal de cada docente con estrategias nuevas abordadas.

<b>Debilidad 2</b>	<b>1 punto.</b> Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Entrevistas personalizadas con UTP.</b> Se plantean las debilidades y refuerzas potencialidades de los docentes al momento de evaluar. Se entregan nuevas directrices y estrategias de evaluación
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 – Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez cada dos meses. 5 veces al año
<b>Responsable</b>	UTP
<b>Recursos</b>	Recurso Humano ( UTP y Docentes)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Carpeta personalizada de evaluación pedagógica.

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Acción Docente en el Aula
<b>Objetivo</b>	Potenciar los objetivos pedagógicos de cada profesor Jefe con sus respectivos cursos, mediante el cumplimiento de las metas propuestas por el Establecimiento y adhiriéndose al curriculum y adecuaciones establecidas.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Carpeta de Planificaciones
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Visitas a Aula

<b>Debilidad 2</b>	<b>1 punto.</b> Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Revisión periódica de planificaciones y Acompañamiento en Aula.</b>
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 – Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al mes
<b>Responsable</b>	UTP
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (UTP) Recurso material (Hojas de registro)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Informe de hoja de Registro

<b>Debilidad 2</b>	<b>2 puntos.</b> Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Registro de campo.</b> Observación del desarrollo de las clases intra y extra aulas.
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 a Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez Semanal
<b>Responsable</b>	Inspector General
<b>Recursos</b>	Recurso Humano ( Inspector general, Asistentes de Aula)

**Evaluación - Verificación**

Registro escrito de necesidades identificadas.

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Evaluación e implementación Curricular.
<b>Objetivo</b>	Mejorar la Reflexión pedagógica en la labor docente, buscando perfeccionar la mayor cantidad de debilidades observadas.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Carpeta de Planificaciones anuales y Observaciones.
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Entrevista con UTP

<b>Debilidad 1</b>	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Intervención reflexiva.</b> Se realiza análisis de modelos extranjeros y se revisan diversos autores que complementen la gestión curricular ya existente.
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 – Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al mes
<b>Responsable</b>	UTP
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (UTP) Recurso material (Computador, literatura)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Entrevistas UTP

### **3. Dimensión Convivencia escolar:**

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Convivencia Escolar en Función del PEI
<b>Objetivo</b>	Involucrar a toda la comunidad escolar, padres apoderados, estudiantes, docentes, asistentes de la educación y personal tiempo parcial a conocer, vivenciar y compartir nuestro PEI, en función de la convivencia escolar, el respeto, los valores y sano vivir.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Congreso Anual para Padres y Apoderados

**Indicador de seguimiento 2**

Encuentros anuales de pares.

<b>Debilidad 1</b>	Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Jornadas y Encuentros.</b> Reuniones didácticas entre apoderados, jóvenes, padres e hijo, solo trabajadores, etc., en las que mediante un equipo guía y actividades formativas recreativas se busque afianzar nuestro PEI en el interior de los padres, apoderados y comunidad en General
<b>Fechas</b>	Mayo 2017 – Septiembre 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al año para cada grupo
<b>Responsable</b>	Orientador – UTP- Docentes
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (UTP- Docentes –Orientador) Recurso Material (Gimnasio o salón de actividades, mesas , sillas, colaciones, amplificación, materiales didácticos)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Lista de Cotejo con desglose de los contenidos y objetivos abordados en cada jornada. Evaluación escrita y apreciación de los participantes.

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.
<b>Objetivo</b>	Potenciar la formación personal de los estudiantes y sus aprendizajes buscando conocer la realidad de cada uno de ellos especialmente los que presentan mayores dificultades para el desarrollo de su vida escolar.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Mejoras en calificaciones semestrales

<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Desarrollo de desafíos personalizados para alumnos en riesgo.
-----------------------------------	---

<b>Debilidad 1</b>	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Talleres guiados.</b> Talleres realizados para todos los alumnos del establecimiento, que entreguen orientaciones generales de la etapa de la vida en que están, debilidades fortalezas, posibilidades etc.
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 a Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	1 Taller semestral.
<b>Responsable</b>	Orientador e Inspector General
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Orientador e Inspector general) Recursos material ( Computador, proyector digital)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Registro de desarrollo, contenidos y participación por curso.

<b>Debilidad 2</b>	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Plataforma de calificaciones y estadísticas.</b> Datos recopilados que evidenciaran el avance en aprendizajes y calificaciones, permitiendo identificar y atender casos descendidos.
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 – Diciembre 2017

<b>Frecuencia</b>	Mes por medio – 5 veces al año
<b>Responsable</b>	Docente seleccionado - UTP
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Docente – UTP), Recursos Materiales ( Computador, Hojas de oficio, Impresora)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Informe registro por curso.

<b>Debilidad 3</b>	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Asistencia a casas de estudios superiores y charlas.</b> Promover en los alumnos la continuidad de estudios, y la gama de posibilidades a las que pueden optar, como incentivo a potenciar compromiso con los estudios y ampliar la visión de su propio futuro.
<b>Fechas</b>	Abril 2017 – Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al año por curso.
<b>Responsable</b>	Profesores jefe
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Profesor jefe, Asistente de educación) Recurso Material (redes y contactos con entidades de estudios superiores)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Desarrollo de trabajos grupales, presentación de las actividades, conclusiones ,etc.

#### **4. Dimensión: Gestión de Recursos**

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Recursos Humanos
--------------------------------	------------------

<b>Objetivo</b>	Conocer las necesidades, y características profesionales de los docentes y asistentes de la educación, con el objetivo de implementar lo necesario para un excelente trabajo educativo.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Tabla de necesidades laborales
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Informe de nuevos proyectos y metas profesionales.

<b>Debilidad 1</b>	<b>3 puntos.</b> Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Mesa de dialogo.</b> Reunión en la que todos los trabajadores del establecimiento mencionan las necesidades existentes para mejorar su desempeño laboral.
<b>Fechas</b>	Febrero 2017 - Julio 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al semestre.
<b>Responsable</b>	Inspectoría General
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Inspector General, asistentes de Aula)    Recurso Material (presentación digital, proyector digital, hojas de papel, computador)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Registro y tabla resumen de datos recopilados. Plan de abordaje.

<b>Debilidad 2</b>	<b>3 puntos.</b> Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.
--------------------	---

<b>Acción Propuesta</b>	<b>Incorporación de un espacio para la formulación de metas personales en Jornada inicial del año.</b>
<b>Fechas</b>	Enero 2017
<b>Frecuencia</b>	1 vez al año
<b>Responsable</b>	Equipo Directivo
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Equipo Directivo, Docentes)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Revisión semestral de cumplimiento de metas en entrevista del Equipo Directivo y Docentes.

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos
<b>Objetivo</b>	Mejorar implementación y mantención de los recursos educativos y su eficiencia.

<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Inventario Anual de Recursos
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Base de datos de mantención y cotizaciones.

<b>Debilidad 1</b>	<b>3 puntos.</b> Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Inventario e informe de mantención de recursos</b>
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 – Junio 2017 – Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	3 veces al año
<b>Responsable</b>	Inspector General
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Inspector General, Asistentes de la Educación) Recurso material ( Hojas de Registro)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Informe Inventario.

<b>Debilidad 2</b>	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.
<b>Acción Propuesta</b>	<b>Inventario e informe de mantención de recursos</b>
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 – Junio 2017 – Diciembre 2017

<b>Frecuencia</b>	3 veces al año
<b>Responsable</b>	Inspector General
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Inspector General, Asistentes de la Educación) Recurso material (Hojas de Registro)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Informe Inventario.

<b>Subdimensión Focalizada</b>	Procesos de Soporte y Servicios
--------------------------------	---------------------------------

<b>Objetivo</b>	Potenciar la base de datos de Servicios Técnicos en búsqueda del desarrollo de la máxima eficacia en la implementación de Recursos.
<b>Indicador de seguimiento 1</b>	Planilla de datos y Servicios Técnicos
<b>Indicador de seguimiento 2</b>	Informe e investigación de nuevos recursos educativos

<b>Debilidad 1</b>	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.
<b>Acción Propuesta</b>	Inventario e informe de mantención de recursos. Detalles de uso y eficacia
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 – Junio 2017 – Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	3 veces al año
<b>Responsable</b>	Inspector General
<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Inspector General, Asistentes de la Educación) Recurso material (Hojas de Registro)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Informe Inventario y uso de recursos

<b>Debilidad 2</b>	Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios
<b>Acción Propuesta</b>	Inventario e informe de mantención de recursos. Detalles de uso y eficacia
<b>Fechas</b>	Marzo 2017 – Junio 2017 – Diciembre 2017
<b>Frecuencia</b>	3 veces al año
<b>Responsable</b>	Inspector General

<b>Recursos</b>	Recurso Humano (Inspector General, Asistentes de la Educación) Recurso material (Hojas de Registro)
<b>Evaluación - Verificación</b>	Informe Inventario y uso de recursos

## CRONOGRAMA DE ACCIONES

Dimensión	Subdimensión	Acción	Responsable	EN	FE	MA	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NO	DI	
<b>LIDERAZGO</b>	Visión Estratégica y Planificación	Jornada Mesa de Diálogo	Equipo Directivo													
		Lista de evaluación por áreas de Gestión	Equipo Directivo													
	Conducción y Guía	Evaluaciones escritas.	Inspector General													
	Información y análisis	Coaching motivacional	Profesional externo													
		Intervención clima institucional	Orientador													
		Presentación Cuenta pública	Sostenedor													
<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	Organización Curricular	Jornada de Articulación Inicial	Equipo Directivo													
	Preparación para la enseñanza	Pautas de estrategias	UTP													
		Taller Didáctica	UTP													
		Entrevistas UTP	UTP													
	Acción Docente en el Aula	Revisión Planificaciones	UTP													
		Registro de Campo	Inspector General													
Evaluación e implementación Curricular.	Intervención Reflexiva	UTP														
<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	Convivencia Escolar en Función del PEI	Jornadas y encuentros	Orientador, UTP													
	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.	Talleres guiados	Orientador e Inspector													
		Plataforma de calificaciones y estadísticas	UTP													
		Visita a casa de estudios	Profesores Jefes													
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	Recursos Humanos	Mesa de diálogo	Inspector General													
		Formulación de Metas	Equipo Directivo													
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	Informe inventario	Inspector General													
		Informe Inventario	Inspector General													
	Procesos de Soporte y Servicios	Informe Inventario	Inspector General													



## IX. CONCLUSIONES

Tras el desarrollo del presente trabajo de Grado para el programa de Magister de la Universidad Miguel de Cervantes, y toda aquella acción que forma parte del proceso investigativo, propuestas, acciones, etc, se logran obtener las siguientes conclusiones.

1. La mejora continua en toda organización, especialmente un establecimiento educativo es posible, en la medida que todas las partes que lo conforman aceptan y desarrollen sus responsabilidades siguiendo las directrices acordadas en función del objetivo final de la organización misma.
2. Es de vital importancia conocer lo que somos como institución, las debilidades y potencialidades que se han ido desarrollando, las decisiones que se deben tomar, el rendimiento de los actores de la organización, los objetivos y metas cumplidos y no cumplidos, etc. El diagnóstico nos permite saber dónde estamos, como estamos y hacia donde debemos continuar.
3. El liderazgo es una condición que se desarrolla de manera transversal en los establecimientos, donde el equipo directivo es una parte de este liderazgo educativo, que permite que cada pieza que compone el organigrama realice el trabajo asignado, y a la vez confiando de que este se cumplirá de la mejor forma.
4. En general todas las acciones de mejora van enfocadas en tres puntos principales:
  - Dedicar más tiempo al aprendizaje de algún aspecto de la competencia escolar (en el aula, en casa...).

- Hacer lo que se viene haciendo, pero de forma diferente: cambio de actitudes, de enfoques, de metodología, de evaluación, etc.
  - Reforzar algún aprendizaje enfatizando entre todos lo mismo (coordinación)
5. Un plan de mejoramiento se planifica pensando en la eficacia que tendrán sus acciones, estableciendo los objetivos, fechas de inicio y termino, frecuencia de aplicación, responsables, recursos humanos y materiales, seguimiento y evaluación del mismo.
  6. El personal docente y equipo directivo debe lograr mantener una postura abierta y dispuesta al cambio, a la innovación, a la autocrítica y convencimiento del desarrollo de este.
  7. La unificación de ideas y de trabajo permite eficacia en el plan de mejoramiento. No es posible concretar los objetivos propuestos si cada parte del organigrama trabaja ajeno unos con otros.
  8. El plan de mejoramiento evidencia si los recursos utilizados en el Programa anual del establecimiento logran tener una proyección y evolución a lo largo del tiempo.
  9. Enseñar con el ejemplo. Los docentes de un establecimiento son un referente directo para los alumnos(as). Si ellos se muestran abiertos al cambio, los alumnos (as) imitarán esta disposición, potenciando la adaptabilidad y evolución de los estudiantes.
  10. El plan de mejoramiento complementa el PEI, lo que significa un aporte significativo en el desarrollo y consecuencias que este trae. Se logra

afianzar los conceptos y moldear la forma de educar a lo que las demandas sociales presentan.

11. Crear un buen clima laboral no es solo responsabilidad del Equipo Directivo, sino es fruto del buen trato y reciprocidad de las actitudes de todos los actores del establecimiento.
12. Establecer metas personales de los profesionales y trabajadores en general del establecimiento colaborará al logro de los propios objetivos institucionales.
13. La autoevaluación de los directivos, demuestra a todo el organigrama del establecimiento su postura dispuesta a la mejora continua.
14. Las reuniones y jornadas en general deben registrar claramente los objetivos de las mismas. Los temas son definidos y abordados. Esto impide dilatar los horarios, crea contextos específicos para el desarrollo de temas, transversaliza la comunicación, y acerca al cumplimiento de las metas ya sean a corto, mediano y largo plazo.
15. Una forma de afianzar los objetivos propuestos en el PEI, es involucrar a toda la comunidad educativa.<sup>4</sup>
16. Crear redes con organismos de apoyo a la gestión educativa beneficia consistentemente al perfeccionamiento y capacitación de los educadores, asistentes y por ende al alumnado.
17. Es necesario la enseñanza y aplicación de las tecnologías en las funciones desarrolladas dentro del establecimiento, especialmente en el aula, lo que

permite y una familiarización temprana de los alumnos para su futuro profesional y vida cotidiana.

18. Conocer la opinión de todos los docentes del establecimiento es, sumar a las propuestas de mejora del establecimiento, informa sobre la sensación de satisfacción del desarrollo del trabajo, permite implementar con nuevos recursos el establecimiento, se transparenta la información, se evitan los malos entendidos por ende disminuyen los conflictos internos y mejora el clima laboral.
19. La presentación de las metas superadas y objetivos cumplidos de el plan de mejoramiento, evidencia un trabajo sistematizado del establecimiento, el cual busca el desarrollo de mejores aprendizajes, mejoras en el desempeño profesional de los docentes y genera una satisfacción en los padres y apoderados.
- 20.** La mejora continua es una condición, la que evidencia las aspiraciones hacia la excelencia en la enseñanza. Se convierte en una necesidad para todo establecimiento, en la que los distintos departamentos caminan juntos en el complemento del PEI, manteniendo siempre un objetivo final, el desarrollo de alumnos libres, autónomos y preparados para su futuro.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M (2008). Comportamiento organizacional. Barcelona, España: Ed. Granica.
- Bolivar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. ISSN 0718-6924. España.
- Delval, J. (1998). Los fines de la educación. Madrid: Ed. Siglo XXI de España.
- Freire, S. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima, Perú: Ed. GRADE.
- González, M. (2003). *Organización y gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Madrid: Ed. Pearson Educación S.A.
- Ministerio de Educación de Chile (2015). Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional. Santiago, Chile.
- Ministerio de Educación de Chile (2015). Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la Reforma Educacional: Más oportunidades para todas y todos los estudiantes. Santiago de Chile.

- Perrenoud, P. (2012). *Cuando la escuela pretende enseñar para la vida. ¿Desarrollar competencias o enseñar otros saberes?* Barcelona: Ed. Graó.
- Rojas, A. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile.

## WEBGRAFÍA

- <http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>
- <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-2015-2018>
- <http://www.convivenciaescolar.cl>
- [http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20\(2015\).pdf](http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20(2015).pdf)
- <http://www.educarchile.cl>
- <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl>
- <http://www.losrecursoshumanos.com>
- <http://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>

- <http://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/01/Orientaciones-J-de-planificaci%C3%B3n-1-y-2-Marzo-EE..pdf>
- <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>