



**Magíster En Educación Mención  
Gestión Pedagógica y Curricular Para Jefes De Unidad Técnico  
Pedagógica**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional  
Y  
Plan De Mejoramiento Educativo**

**Colegio Juan XXIII**

**Profesora Guía:**

**Paola Andrea Flores Ramos**

**Alumna:**

**Verónica Andrea, Rojas Zavala**

**Osorno – Chile, 2018**

## ÍNDICE

Introducción	4
Marco referencial: antecedentes	8
Dimensionamiento	10
Antecedentes curriculares- pedagógicos años 2014-2015	15
Autoevaluación de la gestión institucional	17
Áreas del diagnóstico institucional	20
. encuesta	24
Levantamiento de evidencias por área:	28
. liderazgo	28
. gestión curricular	32
. convivencia escolar	37
. gestión de recursos	41
Análisis de resultados del diagnóstico institucional	47
. identificación de aspectos con mayor y menor valoración por área:	47
.. liderazgo	47
.. gestión curricular	48
.. convivencia escolar	49
.. gestión de recursos	50
. identificación de concordancias y discrepancias entre actores por área:	
.. liderazgo	51

.. gestión curricular	52
.. convivencia escolar	53
.. gestión de recursos	54
. Agrupación y análisis de comentarios por actores y área:	54
..liderazgo	54
..gestión curricular	55
..convivencia escolar	56
.. gestión de recursos	57
. Relación de valoración con información disponible en el	
Colegio	58
.. liderazgo	58
.. gestión curricular	59
.. convivencia escolar	60
.. gestión de recursos	61
Análisis estratégico PEI	63
Plan estratégico del Colegio Juan XXIII	65
. identificación de elementos críticos y líneas de acción	65
.. identificación de preguntas críticas por área:	65
... liderazgo	65
... gestión curricular	65
... convivencia escolar	66
... gestión de recursos	66
.. definición de ámbitos críticos por área:	67

... liderazgo	68
... gestión curricular	69
... convivencia escolar	69
... gestión de recursos	69
Formulación del PME por área:	70
. liderazgo	70
. gestión curricular	73
. convivencia escolar	76
. gestión de recursos	80
Plan anual por área:	83
. liderazgo	83
. gestión curricular	87
. convivencia escolar	91
. gestión de recursos	95
Agradecimientos	100
Bibliografía	101

## INTRODUCCIÓN

La escuela como institución es y ha sido a lo largo de la historia de la humanidad, uno de los elementos que ha hecho posible que las sociedades avancen, mejoren y prevalezcan en el tiempo. Ha tenido importancia en todos los ámbitos del quehacer humano. Es el motor de un país; sea potencia, en vías de desarrollo o subdesarrollada.

En el ámbito mundial y a lo largo del tiempo se ha modificado tratando de hacerla un instrumento; por el cual los pueblos avancen hacia una mejor vida como sociedad: superar la pobreza, tomar conciencia del medio ambiente y convivir en armonía con nuestros semejantes. Estos ejemplos son aprendidos en la escuela. Por lo tanto, no podemos negar su importancia y tratar de entender que lo que se forme hoy en un establecimiento educacional, será una consecuencia de vida en el futuro del país.

Chile ha visto en los últimos años fuertes conflictos sociales por el tema de la educación. Hay diferentes tipos de colegios entre los cuales, hay verdaderos abismos de diferencias en el rendimiento de sus alumnos y alumnas. Las políticas gubernamentales decidieron que era el momento de equiparar la educación y se formularon los principios de igualdad y equidad que se sintetiza en la frase “escuela para todos”. En definitiva, todos y todas tienen derecho a tener educación.

Toda sociedad se guía por algo: una idea, una convicción, principios y; la educación no es la excepción. Generando elementos que guían a los ciudadanos en todos los aspectos de su vida: convivencia, creencias, formas

de ser, hacer, sentir y otras; por lo que nuestro sistema educacional se vio en el deber de reformular sus planteamientos. Pues “el producto que sale de las escuelas –públicas y/o subvencionadas-, no está acorde a lo que la sociedad actual necesita”.

Finalmente, luego de varias investigaciones en esta materia, se ha llevado a cabo un gran desafío: “tomar prestado” del ámbito empresarial un modelo que ha dado excelentes resultados. Es así, como el área educacional ha hecho suyo el modelo empresarial, determinado por un producto de calidad que satisfaga las necesidades del cliente; en este caso particular: madre, padre y/o apoderado/a. Por otro lado, cabe señalar que este “préstamo” ha sido mal interpretado; sobre todo por los y las docentes. No se trata de ver a los alumnos y alumnas como objetos, a los cuales se les aplican procedimientos inhumanos en pos de conseguir éxito. Sino, se trata que la escuela sea un lugar organizado: planificación, implementación, recursos y evaluación de dicho sistema.

El llamado “modelo de calidad de gestión”, plantea que la escuela debe organizarse como una empresa; en la que debe haber metas a cumplir y centrarse en dotar a los alumnos y alumnas de una formación integral (conocimientos, habilidades, destrezas y/o competencias, valores, otros).

La Fundación Chile es una corporación privada, cuya misión es introducir innovaciones de alto impacto y potenciar el capital humano para aumentar la competitividad de Chile, promoviendo y desarrollando la economía a través de transferencias tecnológicas y en alianza con redes de conocimiento locales y globales. Es así, como asumió el desafío en el área de educación: potenciar la gestión escolar a través del proyecto FONDEFF, en el cual se gestó el modelo con la idea de mejoramiento continuo.

Teniendo claridad en este nuevo planteamiento, las políticas educacionales han diseñado un nuevo sistema que surgió con la reforma educacional y que debe implementarse, ya que ha habido una “natural” resistencia; cuando surge algo que nos cuesta entender o asimilar. Un ejemplo concreto es la ley S.E.P., aporte económico que brinda a las escuelas la posibilidad a orientarse a la mejora: ordenarse en materia pedagógica y organizacional. Sin embargo, se ha tomado como una sobrecarga de trabajo, temor a equivocarse, exceso de expectativas, plataforma poco amigable; en fin hay: miedos, deudas y problemas que resolver.

Es así, como hoy en día los grandes desafíos de la ley SEP tienen relación con: institucionalizar a las escuelas, aumentar significativamente los recursos, tener altas expectativa del mundo escolar y fortalecer la participación de toda la comunidad educativa. De esta manera, pasará de ser una ley más; a una política gubernamental de mejoramiento escolar.

A partir de estas reflexiones, se detalla en líneas generales la estructura del Trabajo de Grado II.

Se comienza con una descripción del marco referencial, el cual entrega antecedentes en relación a los lineamientos del trabajo realizado.

En el dimensionamiento se describen los datos del colegio, relacionados con su historia –desde los inicios hasta el día de hoy-, sus resultados académicos y curriculares; su infraestructura, dotación del personal y otros elementos que constituyen el quehacer educativo.

Con respecto al análisis del diagnóstico institucional, se hace referencia a las áreas y dimensiones con sus respectivos descriptores; modelo que fue tomado

para confeccionar la encuesta aplicada a los miembros de la comunidad educativa.

Posteriormente, en el levantamiento de evidencias se describe detalladamente la identificación de aspectos de la gestión que presenta una mayor y una menor valoración agrupadas por áreas, según el modelo de gestión escolar de calidad. Asimismo, se identifican los puntos de coincidencias y discrepancias entre los actores respecto de su valoración en la gestión institucional. Además, se agrupan y se analizan los comentarios de los miembros de la unidad educativa que fueron encuestados; relacionando las valoraciones con la información disponible que tiene el colegio, como es el proyecto educativo institucional.

A continuación, se presenta el plan estratégico para el Colegio Juan XXIII, identificando los elementos críticos y la formulación de las líneas de acción en cada una de las áreas. Definiendo los ámbitos críticos de acuerdo a los criterios de intervención, prioridad y de incidencia; para formular el plan de mejoramiento de la gestión escolar del colegio. Se finaliza con el plan anual del colegio, de manera que se tenga una visión más amplia de la unidad educativa.

## MARCO REFERENCIAL

### ANTECEDENTES

Uno de los procesos más complejos en el trabajo de investigación, es la acción de buscar, seleccionar e incorporar la información y autores seleccionados, que van a ayudar a contruir el andamiaje para elaborar el trabajo de grado II–en este caso en particular-.

Durante un par de semanas, estuve convencida que el diagnóstico intitucional se basaría en el modelo de gestión escolar que propone la Fundación Chile –con seis áreas- sin embargo; no encontré el material suficiente para iniciar el proceso de diagnóstico: encuestas para cada uno de los grupos, plataforma que ingrese y tabule los datos, analice resultados; en fin un sinnúmero de acciones que arman el diagnóstico institucional.

Es así, como adecué el diagnóstico a las cuatro áreas de gestión -basado en la información que entrega la Universidad Miguel de Cervantes-, con el formato de presentación referido al diagnóstico de la situación inicial del colegio. Cada uno de los descriptores, fue utilizado como interrogantes en la consulta que se hizo a los encuestados de la unidad educativa.

Otro material utilizado para el Trabajo de Grado II, fue el documento “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores”.

Este documento fue elaborado por el MINEDUC, el cual es una orientación para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos educativos y sus respectivos sostenedores.

Este conjunto de referentes entrega recomendaciones y/o sugerencias de buenas prácticas de gestión educativa, tomando conciencia de las fortalezas y debilidades, identificando la necesidad de desarrollar las capacidades institucionales y diseñar adecuadamente el plan de mejora para cada uno de los establecimientos educativos.

Uno de los materiales más consultados fue el Tomo 3, Módulo I: Gestión Pedagógica Curricular; Universidad Miguel de Cervantes. Este material ayudó en la planificación estratégica y el diseño del plan anual del colegio, utilizando la propuesta metodológica para gestionar cada uno de los procedimientos que se llevaron a cabo.

El manual de la Buena Enseñanza, aportó como instrumento representante de las responsabilidades de los docentes en su quehacer cotidiano en el aula como asimismo en la comunidad educativa; contribuyendo significativamente al mejoramiento de la enseñanza. Su diseño facilitó interrogantes elementales que dieron respuesta a los aspectos esenciales del ejercicio docente; en pos de lo que necesario saber, hacer y cómo se debe hacer.

El manual de la Buena Dirección ayudó al acercamiento del quehacer directivo, en cuanto a la definición y la profesionalización del rol que debe cumplir tal profesional hoy en día; como líder del proyecto educativo del colegio. Por una parte, preocupado por la obtención de logros en los aprendizajes de todos los estudiantes, logros institucionales y de la satisfacción de la comunidad educativa en la que está inmerso. Por otra parte, con la capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y del clima organizacional que se presenta en el establecimiento educativo, en este caso: el Colegio Juan XXIII.

El manual de la Fundación Chile, fue un gran apoyo en el diseño con respecto al diagnóstico institucional: permitió alinear las directrices que dieron origen a

cómo orientar la conformación del comité de mejoramiento (equipo de docentes), programar las actividades que se llevaron a cabo, el proceso –in situ- del diagnóstico institucional y su posterior análisis, la identificación de los ámbitos críticos y la selección de las líneas de acción, para definir finalmente el plan de mejoramiento educativo.

## DIMENSIONAMIENTO

El establecimiento educacional Colegio Juan XXIII es particular subvencionado –sin fines de lucro-; inició sus actividades el día 15 de marzo del año 1999, según Resolución Exenta n° 1912 del 01 de junio del año 1999, siendo modificada por la Resolución n° 411 del 03 de marzo del año 2004.

La idea que permitió fundar este Colegio, se debió a la necesidad de entregar un servicio a aquellos/as jóvenes y adultos que no habían completado sus estudios de enseñanza básica y media del Sector Rahue Alto. Asimismo, otorgar cobertura académica a niños/as de prebásica y básica; además de sus familias, quienes venían a estudiar en dos jornadas –tarde y noche-.

En la actualidad, el Colegio imparte enseñanza desde el primer nivel de transición a octavo año básico; con una matrícula de 240 estudiantes. Con respecto a la educación de adultos se imparte educación en los niveles de primer nivel medio (primero y segundo medio) y segundo nivel medio (tercero y cuarto medio) con una matrícula de 71 estudiantes.

El Colegio Juan XXIII está ubicado en Avenida Perú esquina Asunción, en el Sector de Rahue Alto, comuna y ciudad de Osorno, Región de Los Lagos. Posee una infraestructura de dos pisos de concreto y madera, un patio cubierto, una biblioteca, una sala de enlaces, una sala del equipo de la diversidad, salas para cada uno de los niveles de enseñanza, un comedor, una cocina, oficina de equipo de gestión educativa, una sala de profesoras/es, servicios higiénicos para los y las docentes, estudiantes y asistentes de la educación.

El Colegio tiene un patio techado y otro descubierto con arcos de fútbol y basquetbol; desprovisto de áreas verdes. Sin embargo; la sostenedora

adquirió un sitio para el colegio en el mes de febrero de este año, el cual está destinado para instalar juegos de recreación y próximamente áreas verdes.

La unidad educativa cuenta con profesionales para las diferentes áreas: dos educadoras de párvulos, diez docentes enseñanza básica, una sostenedora, una directora, una jefe de unidad técnica pedagógica, un encargado de jornada nocturna, una fonoaudióloga, una asistente social, una psicopedagoga, una psicóloga, tres docentes de enseñanza media, dos asistentes de sala, cuatro manipuladoras de alimentos, un chofer, dos auxiliares y una secretaria.

El establecimiento educacional, se encuentra inserto en un sector periférico de alto riesgo social y estrato socioeconómico bajo, con un ochenta y cinco por ciento de vulnerabilidad de nuestros estudiantes; y 73 por ciento de estudiantes prioritarios.

La escolaridad de los padres, madres y/o apoderados es octavo año básico, con clasificación según cuestionario SIMCE de ingreso promedio mensual de ciento cincuenta mil pesos, por lo tanto el grupo socio-económico es bajo.

Con respecto a la jornada escolar completa, el Colegio es cooperador en la función educativa para el estado de acuerdo a la Ley n° 19532, la que crea el régimen de JEC a partir del año 2011 desde el tercer año básico, incorporándose los cursos de primer y segundo año básico a contar del año 2013.

Asimismo, se cuenta con el Programa de Alimentación Escolar –JUNAEB- desde el año 2000, dando cobertura hoy a la totalidad de los y las estudiantes.

A partir de marzo del año 2014, se constituyó el Centro General de Alumnos y Alumnas, quienes son coordinados por una docente; realizando actividades

internas: preparación de actos para conmemorar fechas como día de la madre, aniversario del colegio, finalización de semestre y/o año escolar, otros.

El Centro de Padres, Madres y Apoderados/as están constituidos a partir del año 2001 a la fecha, sin personalidad jurídica, apoyados por una docente.

El Consejo Escolar está constituido por sostenedora, directora, representante de asistentes de la educación y docentes, presidenta del centro general de madres, padres y apoderados/as y presidenta del centro de alumnos/as, a partir del año 2007 a la fecha.

Fuimos asesorados por una Asistencia Técnica Educativa, quien capacitó y apoyó en el área de gestión pedagógica; siendo un aporte en la adaptación metodológica –COPISI- que imparte el Colegio desde el año 2013 a la fecha.

El equipo de la diversidad está constituido por fonoaudióloga, asistente social, psicóloga y psicopedagoga; profesionales que apoyan el proceso de enseñanza y aprendizaje de nuestros estudiantes.

Además, contamos con un profesor encargado del taller de deportes en el primer y segundo ciclo básico; que promueve en forma continua la actividad física, de primer ciclo: taller de psicomotricidad y segundo ciclo: deporte de balón (de pie y de mano).

A partir del segundo semestre del 2014 el Colegio está adscrito a un programa de comunicación llamado “Papinotas”, el cual es un medio de comunicación centrado en el uso de herramientas tecnológicas facilitando la interacción entre el Colegio y los apoderados/as. El establecimiento cuenta con una base de datos de cada uno de los y las estudiantes, información que se usa –n° de teléfono y nombre del apoderado/a- para enviar vía texto el comunicado que se requiere; enfatizando mensajes positivos: recordatorios de evaluaciones,

reuniones, solicitud de materiales, citaciones por enfermedad, felicitaciones, otros.

A partir de este año estamos postulando al Programa “Colegio Saludable” –para obtener el sello de calidad-, el cual tiene como objetivo promocionar actividades de salud en sus tres áreas: actividad física, alimentación y nutrición saludable y, salud bucal durante el periodo escolar. Con el apoyo directo de JUNAEB y nuestras redes sociales locales –CESFAM-.

Con respecto a la gestión de calidad y excelencia académica –SNED-, se ha obtenido el sesenta por ciento tres veces consecutivas y; desde el 2014 hasta el 2015 se obtuvo un cien por ciento.

El Colegio imparte la asignatura de Lengua y Cultura Indígena: Mapuzugún en los cursos de primer, segundo y tercer año básico; función que realiza una docente; la cual está siendo capacitada a través del Proyecto SECREDUC-GORE, Región de Los Lagos.

Cabe destacar que el año 2014 fuimos visitados por la División de Evaluación y Orientación de Desempeño –Agencia de Calidad de la Educación-, en una visita de aprendizaje; pues su objetivo fue recabar información sobre nuestras buenas prácticas de gestión educativa.

Por otro lado, la Revista Qué Pasa y Grupo Enersis hizo un reconocimiento a nivel nacional –octubre 2014-, pues fuimos uno de los diez colegios que más avanzó entre los años 2002 y 2012, con respecto al SIMCE de cuarto año básico.

También el Diario “Las últimas noticias” –noviembre 2014-, publicó la entrevista a docentes destacadas por sus buenas prácticas pedagógicas.

De igual manera el docente de la asignatura de matemática, segundo ciclo básico fue favorecido con una pasantía internacional en la ciudad de Berlín, Alemania; en los meses de: enero, febrero y marzo del 2015.

Y, para culminar el año 2014 fuimos informados a través de la Agencia de Calidad de la Educación que nuestro Colegio obtuvo como resultado general en la ordenación de establecimientos educacionales un “desempeño alto”, –bajo el carácter de marcha blanca-.

La visión del Colegio se basa en las políticas educacionales y los principios de la convención internacional de los derechos del niño, niña y adolescente; la declaración universal de los derechos humanos y con acento en los valores que representa el nombre del Colegio: Juan XXIII; “se visualiza como un establecimiento educacional, en el cual los estudiantes sean formados con conciencia social en relación a su realidad. Deseamos y queremos ciudadanos capaces de diseñar sus propios proyectos de vida revirtiendo las situaciones difíciles a las cuales se enfrentarán en el transcurso de sus vidas. Aspiramos a que nuestros/as estudiantes encuentren el sentido a la educación, como único medio a través del cual alcanzarán sus sueños personales y profesionales”.

La misión e identidad hacen referencia a “querer estudiantes que se sientan gratos/as y orgullosos/as de incorporarse al Colegio, asimismo; permanecer durante todo el proceso educativo y como fin último que sus hijos e hijas sean educados por nuestro Colegio”.

El objetivo general del establecimiento es “insertar el Colegio Juan XXIII en la comunidad local como un espacio educativo que permita a los niños, niñas, jóvenes y adultos del sector –Rahue Alto- elevar sus niveles de educación en el

ámbito cognitivo y valórico; dentro de un marco de respeto y espíritu de superación para el logro de las metas humanas”.

Los objetivos estratégicos hacen referencia a:

- Implementar un modelo de gestión educativa que asegure la viabilidad en el tiempo del PEI, complemento para la formación cognitiva y emocional de los estudiantes; a cargo del equipo de gestión educativa en corto plazo.
- Fortalecer prácticas pedagógicas de los docentes, adecuándose a las orientaciones curriculares vigentes; mejorando el diseño y desarrollo curricular para el proceso de enseñanza/aprendizaje sea eficiente y eficaz; a cargo del equipo de gestión educativa y ATE en el corto plazo.
- Incorporar los valores y principios que sustentan el PEI en todas las acciones y relaciones de la vida diaria del Colegio: clima organizacional y convivencia a cargo del equipo de gestión educativa en el mediano plazo.
- Consolidar la vinculación del colegio con su entorno institucional y redes sociales de la comunidad educativa; a cargo del equipo de gestión educativa y el equipo de la diversidad; en el corto y mediano plazo.

#### ANTECEDENTES CURRICULARES-PEDAGÓGICOS AÑOS: 2014 – 2015

La distribución de horas por nivel es la siguiente:

Nivel de enseñanza	Horas semanales	N° de semanas anuales
--------------------	-----------------	-----------------------

NT1	22,5	38
NT2	22,5	38
1°	38	38
2°	38	38
3°	38	38
4°	38	38
5°	38	38
6°	38	38
7°	38	38
8°	38	38

La distribución de estudiantes por nivel –año 2015- es la siguiente:

Nivel de enseñanza	N° de alumnos y alumnas
NT1 – NT2	21 y 16 = 37
1° a 8° año básico	203

Con respecto a la eficiencia interna –año 2014- los resultados son los siguientes:

Tasa de promoción escolar:

Nivel de enseñanza	Cantidad y/o porcentaje
NT1 – NT2	98%
1° a 8° año básico	96%

Tasa de retiro escolar –año 2014- :

Nivel de enseñanza	Cantidad y/o porcentaje
NT1 – NT2	02%
1° a 8° año básico	10%

Tasa de repitencia –año 2015-

Nivel de enseñanza	Cantidad y/o porcentaje
NT1 – NT2	02%
1° a 8° año básico	04%

En cuanto a los evaluaciones de aprendizaje medidos por el SIMCE, nuestro Colegio ha obtenido los siguientes resultados:

Curso	Prueba	2010	2011	2012	2013	2014
2°	Comprensión de Lectura	-	-	244	248	240
4°	Comprensión de Lectura	262	298	288	299	263
4°	Matemática	239	298	279	295	252
4°	Ciencias Sociales	247	-	261	-	239
4°	Ciencias Naturales	250*	293	-	282	-

6°	Comprensión de Lectura	-	-	-	271	279
6°	Matemática	-	-	-	293	282
6°	Ciencias Naturales	-	-	-	-	261

\*Año 2009

### AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Durante la aplicación de encuestas, hubo muchas preguntas sobre cómo interpretarlas ya que en algunas situaciones les eran totalmente ajenas; como por ejemplo lo relacionado con la instalación de algunos sistemas de gestión -de acuerdo a lo que respondieron-, buscaron alguna similitud con lo que hay en el colegio; esto ocurrió en todos los actores de la comunidad: apoderados, estudiantes y docentes –con variación de frecuencia-. Posteriormente, se seleccionaron a las personas a las que se les pediría conformar el comité de mejoramiento. El criterio para seleccionarlos fue solicitar a los docentes más destacadas de su ciclo, fue así que quedó conformado por: la directora María José Mutizabal, y sus logros como docente en el SIMCE 2012, sostenedora Andrea Mutizabal y; jefa de unidad técnica pedagógica Luz Ríos y logros en simce 2011 y 2013 . En el segundo ciclo Javier Godoy, profesor de matemática y sus logros en el Simce 2013. En el primer ciclo Mariluz Quintupurray, profesora de segundo básico y lengua indígena. En el equipo de la diversidad Angelina Márquez, asistente social del Colegio. Se programaron 4 reuniones con el comité para realizar el levantamiento de evidencias. En la sesión 1 , nos dimos cuenta que lo que creíamos que era una evidencia, no lo era porque algunas de las acciones no tenía sistematización, es decir, eran acciones que se hicieron por un tiempo, por una vez, o nunca se habían realizado; incluso ni

siquiera había registro o alguna evidencia explícita de tal acción. Finalmente, en la sesión 4 se terminó el levantamiento de evidencias y en más de una oportunidad, comentamos lo alejados que estamos -en materia de organización institucional- de lo que debe ser implementado.

Debo agregar, que los profesionales tuvieron muy buena disposición; ávidos de recibir orientaciones que les permitan mejorar en todas las áreas de su quehacer educativo.

De acuerdo al modelo de gestión actual, la escuela -al igual que una empresa- debe reorganizar su estructura y funcionar de la misma forma. Vale decir, el director es el gerente, los docentes son los ejecutivos, los apoderados y alumnos son los clientes y lo que salga de sus aulas son productos para la sociedad.

Para evaluar estos “dispositivos claves” se estableció una clasificación numérica, que va del 0 al 5; de acuerdo a la presencia o ausencia de un sistema, mecanismo, procedimiento, al cual se nombra. Otro punto importante es su uso (frecuencia); es decir el nivel en que se clasifique el descriptor, depende de su presencia y la frecuencia de su utilización.

A continuación, se presenta la pauta que describe la escala que determinará el nivel con sus respectivos descriptores de cada una de las dimensiones:

#### NIVELES DE EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS DE PROCESOS

Valor	Nivel	Descriptores de las dimensiones
-------	-------	---------------------------------

0	No hay evidencias	No hay evidencias documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del descriptor. No está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existen evidencias con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo su aplicación ha sido ocasional. El descriptor está obsoleto o 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 él ha sido usada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia, su aplicación es sistemática, la información es usada 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 usada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Práctica efectiva en el colegio y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el colegio.

Dentro de lo que es una organización escolar, existen varios elementos que implican a: los alumnos , el trabajo de los docentes y de los directivos, la infraestructura , los materiales didácticos, los apoderados, otros; es decir, una escuela tiene muchos “detalles”, por lo tanto para facilitar la visión, se han agrupado esos elementos en áreas, para así tener más claro lo que específicamente compete a cada una en particular. Éstas aparecen en todas las etapas del diagnóstico porque en primer término se buscan evidencias, luego, en la autoevaluación, se mide el grado de satisfacción de los diferentes actores que existen en el colegio, en relación a lo que hay dentro de esas áreas, en pos de la materialización del Plan de Mejoramiento Educativo.

### ÁREAS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Área	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores
Liderazgo	<p data-bbox="505 1089 967 1121">Visión estratégica y planificación</p> <ul data-bbox="553 1127 1409 1377" style="list-style-type: none"> <li>- Existen prácticas de planificación del Colegio</li> <li>- Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades</li> <li>- Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales</li> </ul> <p data-bbox="505 1415 773 1446">Conducción y guía</p> <ul data-bbox="553 1453 1409 1703" 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> <li>- Existen prácticas para asegurar que el director y el equipo directivo evalúen su desempeño.</li> </ul> <p data-bbox="505 1740 813 1772">Información y análisis</p> <ul data-bbox="553 1778 1409 1894" 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</li> </ul>

	<p>convivencia entre los docentes, el personal del colegio, padres y estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la dirección del colegio 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>Gestión Curricular</p>	<p>Organización curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen prácticas que articulan el marco curricular, plan de estudio, plan anual, PEI y calendarización.</li> <li>- Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivos de aprendizaje o aprendizajes esperados, según corresponda</li> </ul> <p>Preparación de la enseñanza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI.</li> <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> <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>Acción docente en el aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li> <li>- Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li> <li>- Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</li> </ul> <p>Evaluación de la implementación curricular</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</li> <li>- Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el marco curricular.</li> <li>- Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Convivencia escolar en función del PEI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del colegio</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 e hijas.</li> </ul> <p>Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</li> <li>- Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</li> <li>- Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</li> </ul>
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</li> </ul>

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

Se debe dejar claro que la educación no es una instancia en que logrado un objetivo, nos quedamos satisfechos; dentro de este ámbito ha surgido otro concepto que será lo que impulse una continua actividad en las escuelas, dicho concepto es el de “ciclo de mejora continua”. La escuela debe estar siempre en alerta para renovarse, cambiar en pos de una mejora, por lo tanto; estas etapas forman parte de un ciclo mayor que es precisamente, el mencionado anteriormente.

Ha sido un enorme desafío formar parte de la autoevaluación del Colegio, pues he debido ver la institución educacional desde diferentes escenarios.

A continuación, se presentan los instrumentos de autoevaluación para los estudiantes, apoderados, docentes/asistentes de la educación/directivos.

Cabe destacar que la aplicación de las encuestas fue realizada a una muestra de la población: setenta estudiantes (1/3 del total), setenta madres, padres y/o apoderados (1/3 del total), once docentes (100%), cuatro asistentes de la educación (100%) y 3 directivos (100%).

El cuestionario está estructurado en dos partes: la primera tiene relación con las cuatro áreas de gestión (liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos) y la segunda tiene relación con la sugerencias y/o recomendaciones, que puedan aportar los diferentes actores en materia de comentarios. Cada uno de los descriptores debe ser valorado –de acuerdo al grado de satisfacción que tenga el actor o usuario de la comunidad educativa– con los siguientes valores:

0 = no hay evidencias

1= existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad

2 = práctica sistemática con despliegue parcial

3 = práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados

4 = práctica sistemática con despliegue total orientada a resultados; evaluada y mejorada

5 = práctica efectiva

#### 1 : ENCUESTA

Descriptores	Nivel o grado de satisfacción
LIDERAZGO:	

Estoy satisfecho/a con las prácticas de planificación del colegio	
Estoy satisfecho/a con la revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades	
Estoy satisfecho/a con las prácticas por parte de los líderes en: asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales	
Estoy satisfecho/a con las prácticas de la directora 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	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para asegurar que la directora y el equipo directivo evalúen su desempeño	
Estoy satisfecho/a con la dirección como 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 colegio, los apoderados y los alumnos	
Estoy satisfecho/a con los sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la dirección del colegio a los diversos estamentos de la comunidad escolar; para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual	
GESTIÓN CURRICULAR:	
Estoy satisfecho/a con las prácticas que articulan el marco curricular, plan de estudio, plan anual, PEI y calendarización	

Estoy satisfecho/a con la coherencia entre ciclos y niveles en la práctica, y el progreso de los objetivos de aprendizajes o aprendizajes esperados; según corresponda	
Estoy satisfecho/a con las prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza, con los programas de estudio y el PEI	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes, sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes	
Estoy satisfecho/a con las prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas, sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes	
Estoy satisfecho/a con las 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	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para evaluar la cobertura curricular, lograda en los distintos niveles educativos	

Estoy satisfecho/a con las prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el marco curricular	
Estoy satisfecho/a con las prácticas que aseguran instancias de reflexión, sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios	
CONVIVENCIA ESCOLAR:	
Estoy satisfecho/a con las normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa, para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del colegio	
Estoy satisfecho/a con las prácticas establecidas, para asegurar que el involucramiento de apoderados y/o familias, está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso	
GESTIÓN DE RECURSOS:	

Estoy satisfecho/a con las prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes, en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	
Estoy satisfecho/a con las prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales, en coherencia con los objetivos institucionales	
Estoy satisfecho/a con las prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para asegurar que los soportes y servicios, se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa	
Estoy satisfecho/a con las prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios	

2: Comentarios, sugerencias y/o recomendaciones para mejorar la calidad del colegio:

Cabe destacar que los Instrumentos de autoevaluación, las encuestas de: padres y apoderados, alumnos, asistentes de la educación, docentes y directivos; tienen como finalidad -del cuestionario- que el colegio en que soy:

apoderado, estudiante o profesional “lo conozca”. Y cada una de las respuestas –unida a los demás actores de la comunidad educativa-, posibilite la toma de decisiones que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación impartida.

LEVANTAMIENTO DE EVIDENCIAS POR ÁREA CON SUS RESPECTIVOS DESCRIPTORES:

### **1.- Liderazgo**

Aborda la forma en que las autoridades educativas lideran y orientan al colegio hacia la obtención de resultados, acordes con la mejora de la gestión educacional. Se preocupa de sondear los grados de satisfacción de los beneficiarios y usuarios, en relación al aporte que el liderazgo directivo entrega en el desempeño organizacional educativo.

Incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad educativa en la misión y las metas institucionales, considerando la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del colegio; en función de la mejora en la calidad de la educación.

Se requiere:

- Tener visión clara que apunte hacia el aprendizaje de los estudiantes
- Tener altas expectativas de docentes y estudiantes
- Resguardar el clima laboral de modo que sea grata la convivencia
- Tener procedimientos claros de resolución de conflictos
- Sentir responsabilidad de los resultados obtenidos por el colegio
- Generar una comunicación expedita y oportuna

Descripción de evidencias en la dimensión de visión estratégica y planificación:

Se presentó como evidencias de planificación el PEI, en el cual está estipulado: misión, visión, objetivos estratégicos, antecedentes del colegio, niveles de enseñanza que imparte, modalidad, financiamiento, finalidad educativa y descripción específica del perfil de estudiante que busca formar el colegio. Cabe destacar, que está siendo actualizado debido a las orientaciones que ha entregado el MINEDUC en las dos jornadas de reflexión, las cuales promueven actividades incorporando a toda la comunidad; enfatizando los sellos educativos que debe tener todo establecimiento educacional. Nivel 2

El colegio cuenta con un PME que es revisado y actualizado anualmente, haciéndose cargo de las debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación. Asimismo, incluye metas concretas y medibles, acciones para alcanzar las metas, responsables de la ejecución de las acciones, plazos y presupuesto. Nivel 3

Descripción de evidencias en la dimensión de conducción y guía:

La directora y el equipo directivo recorre distintos momentos de la rutina escolar: llegada del bus al colegio, de manera que los estudiantes ingresen a la sala de clases, conversaciones informales en los recreos y en el periodo de almuerzo. Por otro lado, en las actividades relevantes: acto de todos los días lunes en el patio techado del colegio, actos de aniversario, actividades de conmemoraciones y/o celebraciones de efemérides están incorporadas –según calendario escolar- en la planificación diaria. Nivel 2

No existen prácticas para evaluar a la directora y el equipo directivo. Nivel 1

Se responsabilizan de resultados del colegio: logros de aprendizaje de evaluaciones internas y externas; como por ejemplo: puntaje SIMCE, OIC

–que fueron incorporados este año cuatro de ocho- y del cumplimiento de la normativa educacional vigente. Nivel 3

Descripción de evidencias en la dimensión de información y análisis:

Por un lado, el equipo directivo instaura un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal, caracterizándose por relaciones de ayuda; por otro desarrolla un ambiente de trabajo desafiante y exigente con un clima laboral positivo.

Se evidencia cada día lunes en los consejos de docentes y asistentes de la educación. El equipo de gestión educativa, en especial, la jefa de unidad técnico pedagógica aborda los temas de contingencia: generalmente se abordan los que sugiere comunidad escolar y los de índole interna. Además, se ameniza con un agradable café que es organizado por los profesionales; momento de distensión en el cual se logra una comunicación más fluida e informal, que lleva a un fiato laboral vital para que el trabajo diario sea óptimo y comprometido. Nivel 3

Con respecto a las situaciones que puedan afectar la sana convivencia entre los distintos miembros de la comunidad, existe un protocolo: dirección enfrenta la situación con los involucrados de manera de evitar alguna hostilidad, rencor o pugna que pueda interferir en las relaciones interpersonales y/o laborales. Nivel 3

Con respecto a los estudiantes: los recreos son supervisados por turnos entre los docentes y directivos; vale decir que el octavo año básico que egresó el año 2014 obtuvo un puntaje promedio en los cuatro OIC superior a los de su grupo socioeconómico. Nivel 3

El uso del lenguaje y comportamiento de los estudiantes es de respeto y valoración mutua, asimismo organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa. Nivel 3

Se presentó como evidencias pautas de trabajo de parte del equipo de gestión educativa: en cada consejo de profesores –todos los días lunes- se completa un libro de acta y una planilla con la firma de cada uno de los profesionales: docentes y equipo multidisciplinario; en el cual se registran firmas y los temas que se abordan. Nivel 3

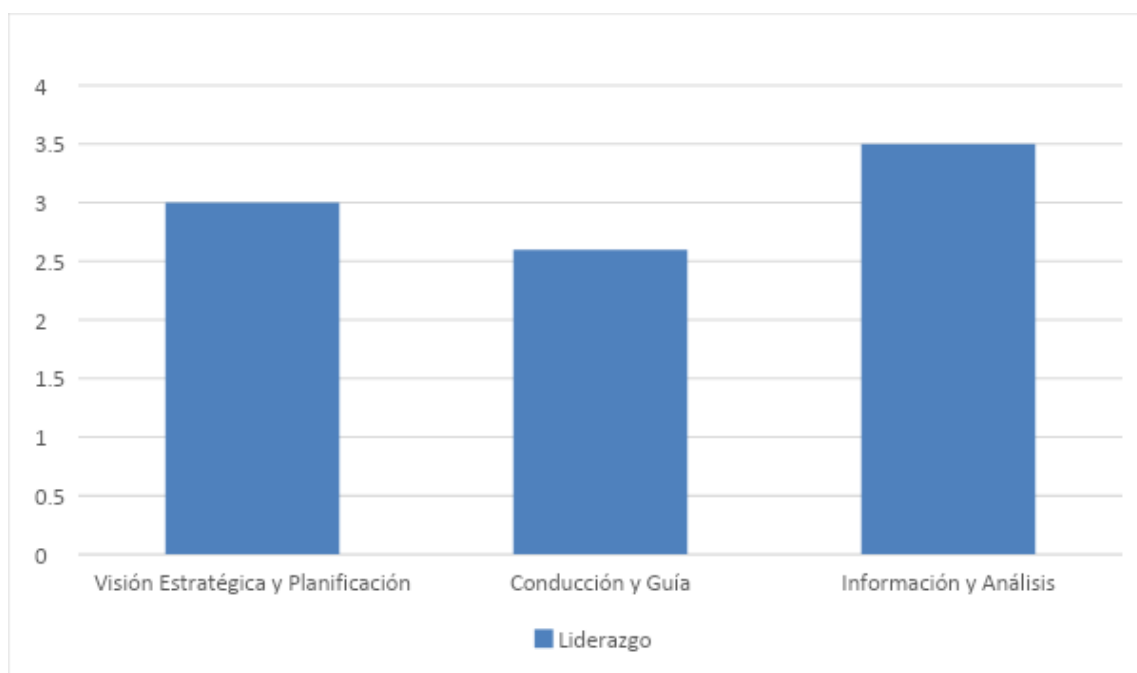
El colegio declama altas expectativas de los miembros de la comunidad educativa en el PEI, asimismo en talleres de reflexión pedagógica; como por ejemplo: evaluaciones internas y externas. Se hacen presentaciones individuales y por asignaturas orientadas a cada nivel de enseñanza. Nivel 3

El colegio tiene un manual de convivencia donde se estipula las funciones, deberes y derechos de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, existen turnos de patios en las horas de recreo, almuerzo y otras instancias. Asimismo, cuando existe alguna situación fuera de lo cotidiano con respecto a conflictos fuera de lo habitual; es derivado al equipo multidisciplinario –bitácora de registro-. Se encargan de llevar a cabo un proceso de entrevistas al estudiante y al apoderado con un seguimiento del caso en cuestión. Asimismo, el equipo multidisciplinario conjuntamente con la profesora de religión, semanalmente, –según planificación- hacen talleres enfocados a la formación valórica: orientación, conducta u otro tema contingente. Nivel 3

El equipo de gestión educativa entrega una cuenta pública anual, en la cual se presenta información referente a los resultados académicos, financieros y gestión en general. Estas jornadas se llevan a cabo según calendario escolar

–generalmente finalización y/o comienzo de semestre-, y las que estipule y agende el equipo de gestión educativa. Nivel 3

Conclusión de área: el colegio realiza reuniones de trabajo con énfasis en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, subrayando las altas expectativas que se tiene de ellos y sus docentes. Sin embargo; no existe un sistema que difunda y promueva las acciones que lleva a cabo dirección. Como asimismo, está en proceso de reformulación el PEI y el Manual de Convivencia.



En síntesis, el mayor grado de satisfacción de la gestión institucional en el área de liderazgo es el descriptor de información y análisis; el cual hace referencia a las situaciones de convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa y los sistemas de rendición de cuentas.

## **2.- Gestión curricular**

La dimensión curricular – pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.

Descripción de evidencias en la dimensión organización curricular:

Las prácticas que articulan el marco curricular, plan de estudio, plan anual, PEI y calendarización, está evidenciado en el plan de trabajo anual que es solicitado por la unidad técnica pedagógica; según los programas de estudio que estipule el Ministerio de Educación. Está definido por los objetivos de aprendizaje en cada asignatura y en cada uno de los niveles de enseñanza y con la articulación del proyecto de jornada escolar completa, –el cual es visado por la DEPROV- de acuerdo a los talleres que imparte el colegio: deportes, explora, expresión escrita-verbal, vida saludable y; razonamiento lógico-matemático. Queda estipulado en el instructivo que emite UTP para la programación anual, semestral y diaria que deben realizar cada uno de los actores de la comunidad educativa. Nivel 3

Con respecto a la coherencia -entre primer y segundo ciclo de enseñanza- de los objetivos de aprendizaje u objetivo esperado, están secuenciados de acuerdo al nivel de complejidad en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes. Nivel 3

Descripción de evidencias en la dimensión de la preparación de la enseñanza:

Los docentes poseen especialización en las disciplinas que enseñan: matemática, ciencias e historia, lenguaje, idioma, educación física y salud, religión, parvularias; facilitando la organización del proceso de enseñanza y comprometiendo a todos los estudiantes con los aprendizajes que requieren lograr. Se utiliza la adaptación metodológica llamada COPISI como estrategia de enseñanza; la cual le otorga sentido a los ejes temáticos presentados a través de lo concreto, pictórico y simbólico. En cuanto a las estrategias de evaluación, que permiten apreciar el logro de los aprendizajes de los estudiantes; se hace en función de las habilidades, destrezas y/o competencias que debe adquirir. Esto queda evidenciado en el plan anual y las planificaciones diarias; con el siguiente enunciado: “los estudiantes serán capaces de ... “ Finalmente, una de las estrategias evaluativas que se realiza después de cada evaluación, es la retroalimentación. De modo que el estudiante, logra tomar conciencia de su avance e identifica sus fortalezas y debilidades. Más aún, ésta última se toma como una ocasión para enriquecer su proceso de aprendizaje. Nivel 3

Descripción de evidencias en la dimensión de acción docente en el aula:

Las prácticas para recoger información sobre la implementación del diseño de enseñanza en el aula, se explicita en las carpetas digitales que tiene la unidad técnica pedagógica de cada uno de los docente en los niveles de enseñanza y asignaturas que imparte. Los docentes envían su planificación semanal vía correo electrónico a UTP, quien es la encargada de revisar, sugerir y/o recomendar alguna modificación (en casos específicos y acotados) a la planificación y de registrar la información en las carpetas digitales individuales. Una vez aprobada se deriva al centro de recursos educativos, quien está

encargado de imprimir las planificaciones, evaluaciones y material de apoyo. Además, cada uno de ellos posee su portafolio que incluye: instructivos, planificaciones diarias, plan anual, evaluaciones, pauta de evaluación (observación de clases), guías y material de apoyo, calendarización mensual de cada asignaturas, calendario de conmemoraciones y/o celebraciones –las cuales son incorporadas a la planificación diaria-; que son entregadas en la jornada de planificación y organización del trabajo escolar en el mes de marzo.

#### Nivel 4

Las prácticas relacionadas con las acciones en el aula y que aseguran que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje de sus estudiantes, está dado por la preocupación de ellos: al tratarlos por su nombre, valorando sus aportes en clases, felicitandólos, valorando su esfuerzo; sin embargo no existe un registro formal -más allá de la hoja de vida en libro de clases o el informe de personalidad- de refuerzos positivos o reconocimientos. Nivel 2

Las prácticas que aseguran que el espacio educativo, se organice de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza, se relacionan con la familiarización de las características individuales de los estudiantes; de manera que el profesor jefe pueda detectar alguna necesidad educativa especial.

El colegio cuenta con un equipo multidisciplinario, quien apoya en las necesidades educativas especiales transitorias (NEET), a cargo de la fonoaudióloga, psicopedagoga y psicóloga –no existe PIE-. Asimismo, la asistente social apoya a los estudiantes que presentan alguna dificultad en el área de relaciones interpersonales u otros; para una posterior derivación a las redes de apoyo con que cuenta el colegio: CESFAM, módulo dental, otros.

#### Nivel 3

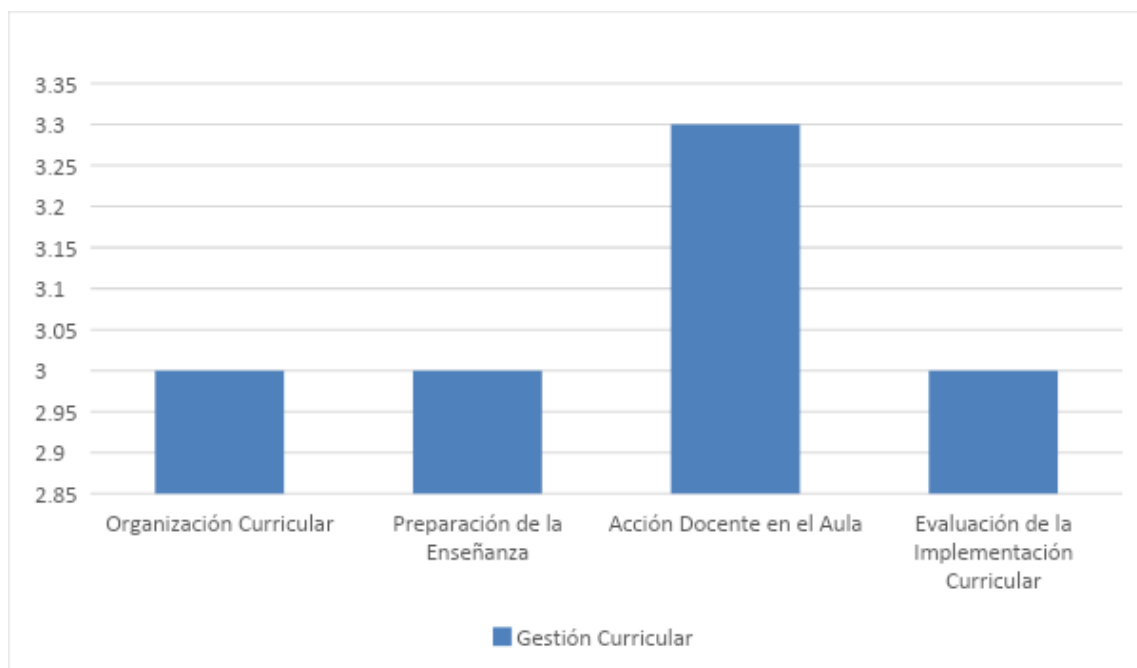
Descripción de evidencias en la dimensión de evaluación de la implementación curricular:

Las prácticas para evaluar la cobertura curricular en los distintos niveles de enseñanza, se explicita en identificar a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado. Asimismo, se identifican a tiempo a los estudiantes que necesitan reforzamiento y aquellos en riesgo de repetir. Estas prácticas se realizan semestralmente, en la jornada de evaluación de las actividades académicas y de planificación docente del segundo semestre.

Nivel 3

Sin embargo, falta implementar prácticas que ayuden a revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje e identificar si la metodología COPISI es efectiva o si precisa reforzamiento.

Las prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular -para relizar los ajustes necesarios-, se evidencia en lo consciente que está el docente de la incidencia que ejercen sus estrategias de enseñanza en los resultados; analizando críticamente sus fortalezas y debilidades de su quehacer educativo en relación a los efectos que se producen en los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo; esta práctica no está instalada y por lo tanto, es complejo evaluar el grado en que los alumnos alcanzan los aprendizajes esperados o analizar –críticamente-, su práctica de enseñanza y reformularla para hacerla más efectiva y pertinente. Nivel 2



En síntesis, el mayor grado de satisfacción de la gestión institucional en el área de gestión curricular, es el descriptor de acción docente en el aula.

### **3.-Área: convivencia escolar**

Aborda las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el colegio para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes; y para el logro de los objetivos de aprendizaje.

Descripción de evidencias en la dimensión de convivencia escolar en función del PEI:

El colegio cuenta con un manual de convivencia ajustado a la normativa educativa vigente, en el cual se explica claramente los deberes de los estudiantes y las normas del colegio; definiendo las medidas disciplinarias y formativas asociadas a su incumplimiento. Cabe destacar que este reglamento fue actualizado y socializado con toda la comunidad educativa en el mes de abril del presente año. Las evidencias hacen referencias a material fotográfico, registro de actas y oficio (enviado a la DEPROV con firmas, detalle de la tabla y fotografías). Nivel 3

El equipo directivo y los docentes, corrigen sistemáticamente las descalificaciones y/o faltas de respeto; entre los miembros de la comunidad educativa. Mas aún, se promueve normas básicas de cortesía y civilidad; como por ejemplo: saludar, “las palabras mágicas: gracias y por favor”, respetar turnos, utilizar un lenguaje apropiado al contexto, no interrumpir, disculparse y sobre todo; como dice un maestro: “si no tienes nada bueno que decir de tu prójimo, mejor cállate”, no hablar mal de otro. Nivel 3

El equipo directivo y los docentes difunden las rutinas para regular las actividades diarias: ingreso y salida de clases (timbre), inicio de la jornada, asistencia a clases, justificación y pase en caso de atraso. Nivel 4

Descripción de evidencias en la dimensión de formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes:

Las prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando características y necesidades se evidencia con la información de tipo socio económica que registran los apoderados en la ficha escolar, al momento de la matrícula. Se tienen datos como los programas sociales ( ex-Chile solidario, hoy ingreso ético familiar) con que las familias son apoyadas por el estado; la renta que percibe el grupo familiar. También el índice de

vulnerabilidad que da el sistema de registro social; el cual otorga la tercera colación. Este tipo de información, sólo sirve para tener conciencia que se trabajará con alumnos con problemas socio-económicos. Por otra parte, el débil apoyo de las familias al proceso de enseñanza aprendizaje (nivel de escolaridad). Nivel 3

El colegio tiene un calendario de eventos sociales: aniversario del colegio, fiestas patrias, día del estudiante, talleres de deportes; pero no se dispone de políticas institucionales para fomentar la participación de toda la comunidad educativa. Nivel 2

El colegio presenta libro de reclamos y formato de entrevista al apoderado; sin embargo, no se evidencia en algún instrumento formal el grado de satisfacción de los miembros de la comunidad. Nivel 2

El colegio tiene un sistema de comunicación llamado "Papinotas", el cual está abocado directamente como canal de uso diario, expedito y rápido entre colegio/estudiante/apoderado. Nivel 4

El colegio está conectado a redes sociales: módulo dental, asistencia de JUNAEB, CESFAM. Se cuenta con una asistente social que ve los casos de vulneración de derechos de los alumnos, atiende y orienta a padres/apoderados, visitas domiciliarias, asiste a reuniones mensuales, otros. Con respecto al área de deportes: el encargado del taller consiguió el beneficio que los estudiantes accedan al gimnasio del sector. Nivel 4

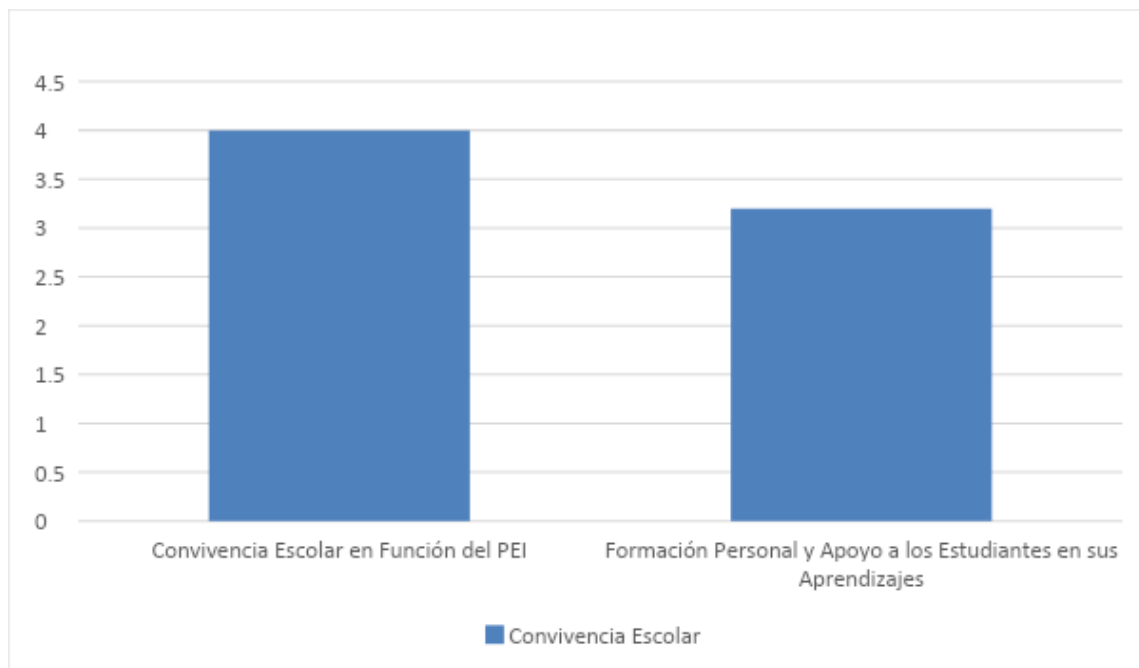
Asimismo, los estudiantes que poseen necesidades educativas especiales transitorias –NEET- (no existe PIE) son apoyados por el equipo multidisciplinario o de la diversidad (fonoaudióloga, psicóloga y psicopedagoga). Quienes otorgan asistencia en la detección, diagnóstico y tratamiento; según sea el caso. Y, cuando el diagnóstico arroja como resultado alguna necesidad

educativa especial permanente –NEEP-; es derivado por los mismos especialistas a las redes de apoyo con la que cuenta el colegio. Estos registros quedan en las bitácoras de trabajo de las especialistas, a través del proceso de entrevistas al estudiante y al apoderado con un seguimiento del caso en cuestión. Asimismo, el equipo multidisciplinario semanalmente y conjuntamente con la profesora de religión –según planificación-, hacen talleres enfocados a la formación valórica: orientación, conducta u otro tema contingente. Nivel 4

Finalmente, los estudiantes que egresan de octavo año básico acceden a visitas a los establecimientos en los que pueden continuar sus estudios de enseñanza media. En algunos casos son invitados a los centros educativos, como por ejemplo Fernando Ruedi (Colegio e internado Agrícola) o al Instituto de Enseñanza Rural y; en otros ellos visitan los colegios a los que desean ingresar con el apoyo y tutoría de su profesor/a jefe. Nivel 2

Conclusión del área: los niveles alcanzados dejan en evidencia, que el colegio debería otorgar más oportunidades de participación requeridas por todos los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, padresy/o apoderados), falta difusión de algunas prácticas e incorporación de otras; en especial la promoción y organización para la participación de toda la comunidad educativa.

El colegio realiza reuniones de trabajo con énfasis en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, subrayando las altas expectativas que se tiene de ellos y sus docentes. Sin embargo; no existe un sistema que difunda y promueva las acciones que lleva a cabo dirección.



En síntesis, el mayor grado de satisfacción de la gestión institucional del área de convivencia escolar es el descriptor de convivencia escolar en función del PEI.

#### **4.- Gestión de Recursos**

Aborda las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el colegio para contar con un equipo calificado y motivado, un clima laboral positivo; considerando las prioridades del PEI, las necesidades pedagógicas del colegio y la normativa vigente.

Con respecto a las competencias docentes, comprende el desarrollo de éstas; considerando el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos; existencia y uso de perfiles de competencias de los profesores –que posibiliten los procesos de selección y capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales- del colegio.

Se requiere:

- Generar al interior del colegio (con todos los miembros) un manual de competencias que tengan cada uno de los profesionales
- Generar políticas de incentivos por los buenos resultados
- Asignar metas de desempeño personal y grupal, con el conocimiento y compromiso de los involucrados
- Generar políticas claras de desvinculación de quienes deban abandonar el colegio

Descripción de evidencias en la dimensión de recursos humanos:

Las prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI, se evidencian en las dos evaluaciones anuales –una semestralmente- que realiza el equipo

directivo; considerando el ámbito pedagógico, administrativo y de relaciones interpersonales. La pauta de observación está basada en criterios explícitos previamente acordados y difundidos; extraídos del documento “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores”. El equipo directivo entrega los resultados de la evaluación al personal en forma individual; generando una instancia de retroalimentación formativa –recomendaciones y/o sugerencias- para promover un mejor desempeño profesional y personal. El informe queda con el equipo de gestión educativa y una copia en el portafolio personal e individual del docente. Nivel 3

Sin embargo; no existen procedimientos en la gestión de competencias o políticas conocidas por todos los miembros de la comunidad educativa, por lo tanto dificulta el quehacer educativo. asimismo, no hay un sistema que facilite los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales que laboran en el colegio. Nivel 2

El colegio cuenta con procedimientos básicos de inducción al personal: socialización del PEI y reglamento de convivencia, entrega de programas de estudio, calendarización del año escolar, formato de planificaciones, otros. Nivel 3

El equipo de gestión educativa selecciona anualmente dos cursos –como mínimo-, para otorgar material extra en el desarrollo de destrezas de aprendizaje en alguna asignatura específica. Este año, fue elegido sexto y octavo año básico en las asignaturas de ciencias e historia; respectivamente. Nivel 3

El profesor de matemática fue a una pasantía en la ciudad de Berlin; Alemania y la actual jefa de unidad técnica pedagógica está en proceso de finalizar su Magister en Educación mención Gestión Pedagógica y Curricular. Nivel 3

Sin embargo; las prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales, estipulados en un instrumento formal no existe (a excepción del PME, pero éste indica metas grupales), sólo en conversación y/o entrevista personal sin explicitarlo en forma escrita a través de un protocolo. Nivel 1

Descripción de evidencias en la dimensión de recursos financieros, materiales y tecnológicos:

Aborda las políticas y procedimientos implementados por el colegio para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento educacional; asegurando la sustentabilidad del proyecto –uso eficiente y responsable de los recursos recibidos y cumplimiento de normativa-.

El colegio promueve la asistencia de los estudiantes de manera sistemática, mediante diversas estrategias efectivas: comunicados semanalmente de la importancia de asistir regularmente a clases, se exigen justificativos y/o licencias médicas –según sea el caso- y se extienden pases de entrada cuando llegan atrasados a clases. A través del sistema de comunicación “Papinotas”, se contacta a los apoderados con pupilos ausentes y semestralmente se premia la asistencia a clases; asimismo premio al esfuerzo, mejor compañero y mejor rendimiento académico. Nivel 3

Los encargados de elaborar el presupuesto recogen formalmente –por medio de correo electrónico a sostenedora, directora, UTP y CRA- los requerimientos

y prioridades de los distintos estamentos de la comunidad educativa; estableciendo canales para recibir necesidades imprevistas que surjan durante el año. Los profesores jefes de cada nivel reciben semestralmente: block, lápices pastel, carpetas para los estudiantes, papel celofán, separadores con diseños, papel crepé, alfileres, estuche de lápices grafito, borrador de pizarra, destacadores, sacapuntas, mezcladores de témpera, cintas doble cara, cintas adhesivas, pegamentos en barra, palitos de colores, inciensos, perforadora, plumones de pizarra, lápices pasta, gomas, papel lustre, plastilina, témpera, goma eva, otros. Nivel 3

En cuanto a los recursos educativos –procedimientos y prácticas- que garantizan la adecuada provisión, organización y utilización para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje; existen evidencias en las salas de clases, sala de profesores, servicios higiénicos, comedor, patio cubierto y patios externo est n permanentemente limpios y ordenados con la colaboración de dos auxiliares y el apoyo de toda la comunidad educativa. Asimismo, el acceso al colegio tiene un antejardín –mantención de plantas: los estudiantes y profesora del taller de explora-, un pasillo amplio y limpio con un diario mural en permanente actualización. Nivel 3

El colegio cuenta con personal que administra la biblioteca CRA, asignándoles horas que le permiten atención expedita a los estudiantes, docentes y equipo directivo. Asimismo, posee una colección de libros y material de apoyo para el aprendizaje de los estudiantes; respondiendo a sus intereses y necesidades. Y, por último; está ubicada y estructurada para un fácil acceso de los recursos. Nivel 3

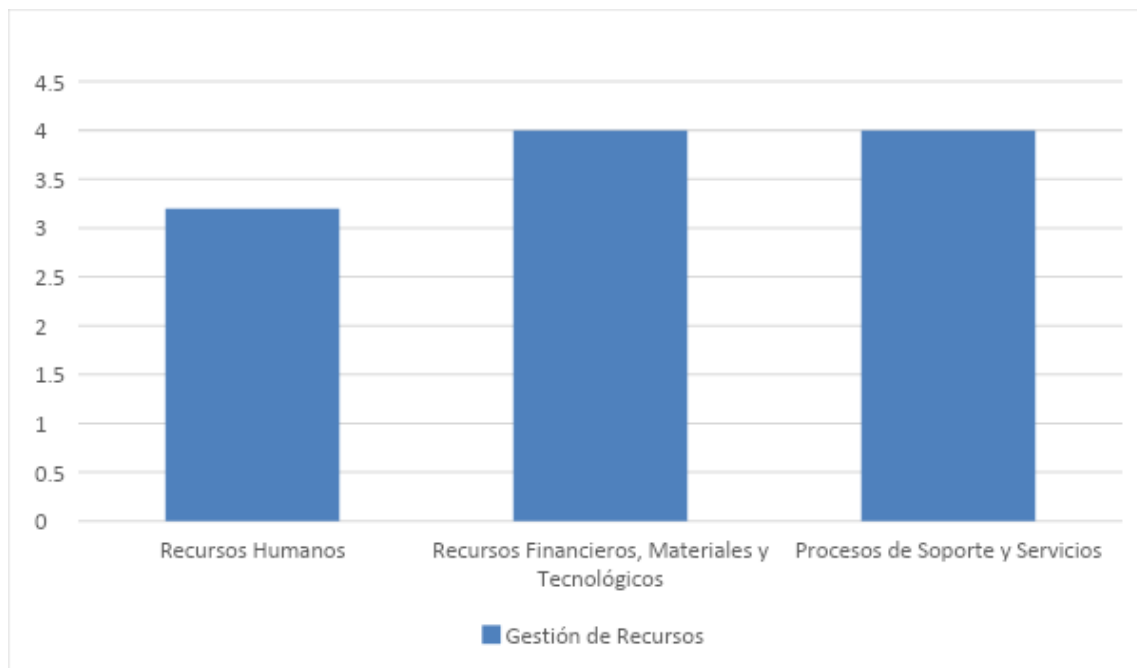
El colegio cuenta con una sala de computación, que en el año 2008 se inició con el proyecto ENLACES; con el objetivo de entregar infraestructura

tecnológica, contenidos digitales educativos y capacitación a docentes. Hoy en día, existe un total de 22 computadores adquiridos a través de la Ley SEP; la cual ha beneficiado a un sin número de estudiantes. Y, es así como este programa se transformó en el motor innovador e incorporó a las nuevas tecnologías de información y comunicación, más conocidas como TIC. Nivel 3

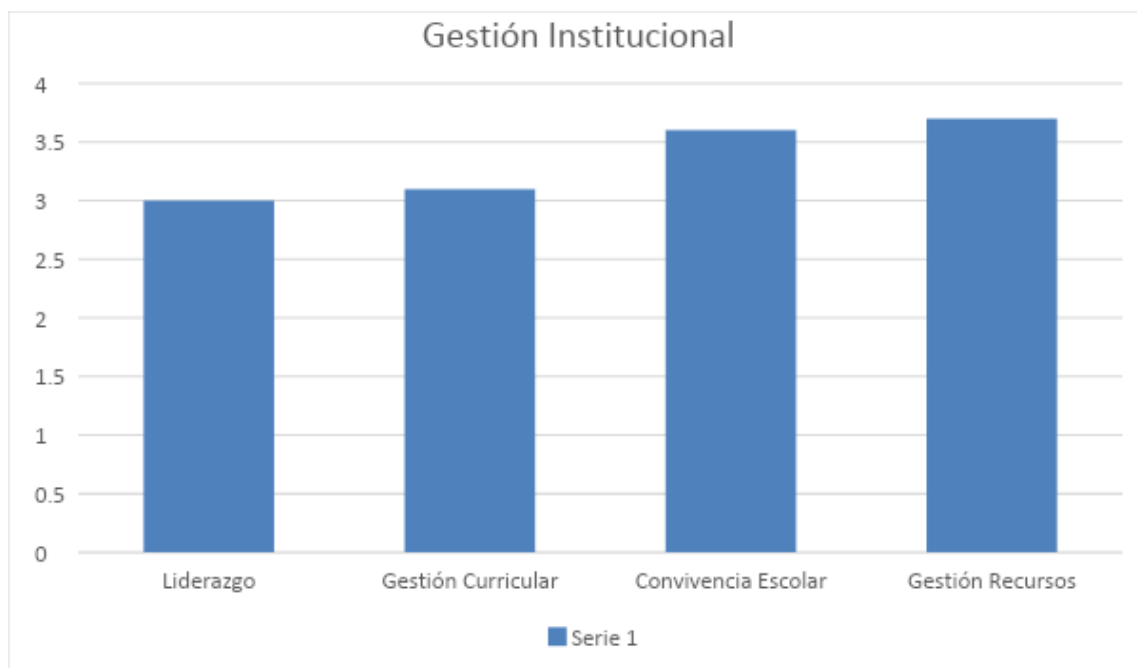
Asimismo, la subvención anual pro-retención está destinada a facilitar la incorporación, permanencia y término de los doce años de escolaridad de los estudiantes que cursan séptimo año básico a cuarto año medio en los establecimientos educacionales -en este caso sólo hasta octavo año básico-; regidos por el DL 3166/80 y que pertenezcan a familias participantes en el programa Chile Solidario.

El colegio –en representación de la sostenedora- distribuyó estos recursos en el mes de abril de este año; a través de las siguientes acciones entrega de uniformes (25), calzado –zapatillas- (25), canastas familiares (11), apoyo psicosocial (durante todo el año), material didáctico (estipulado en el párrafo anterior) y seguimiento educacional –labor que realiza la asistencia social- al comienzo del año escolar y término de semestre para verificación de rendimiento escolar. Nivel 4

Con respecto a los procesos de soporte y servicios, el colegio se ajusta a una mantención anual en su infraestructura; en este año –enero 2015- hubo cambio de luminarias en todo el inmueble, instalación de cámaras en salas, pasillos y patios; cambio de tapas en los servicios higiénicos, compra de alfombra de alto tráfico, salas pintadas, reposición de sillas y otros. Además de las reuniones de camadería que ofrece en diferentes oportunidades: día del profesor, día de aniversario del colegio, finalización de semestre y año lectivo. Nivel 4



En síntesis, el mayor grado de satisfacción de la gestión institucional es en el área de gestión de recursos, son los descriptores de recursos financieros, materiales y tecnológicos y; procesos de soporte y servicios.



## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.- Identificación de aspectos de la gestión que presentan mayor y menor valoración, agrupadas por áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad:

Área de liderazgo: Asistentes de la educación/docentes/directivos

La dimensión con **mayor valoración** es: Información y análisis en el descriptor de rendiciones de cuenta pública, efectuada por la dirección del colegio a los

diversos estamentos de la comunidad escolar; para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.

La dimensión con **menor valoración** es: conducción y guía en el descriptor de existencia de prácticas, para asegurar que el director y el equipo directivo evalúen su desempeño.

Área de liderazgo: alumnos y alumnas

La dimensión con **mayor valoración** es: información y análisis en el descriptor de rendiciones de cuenta pública, efectuada por la dirección del colegio a los diversos estamentos de la comunidad escolar; para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.

La dimensión con **menor valoración** es: visión estratégica y planificación en el descriptor de asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales.

Área de liderazgo: madres, padres y/o apoderados

La dimensión con **mayor valoración** es: conducción y guía en el descriptor de asegurar la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa, para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.

La dimensión con **menor valoración** es: conducción y guía, en el descriptor de asegurar prácticas que la directora y su equipo directivo evalúen su desempeño.

Área de gestión curricular: asistentes de la educación/docentes/directivos

La dimensión con **mayor valoración** es: acción docente en el aula en el descriptor de existencia de prácticas, para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.

La dimensión con **menor valoración** es: acción docente en el aula en el descriptor de existencia de 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.

Área de gestión curricular: alumnos y alumnas

La dimensión con **mayor valoración** es: acción docente en el aula en el descriptor de la existencia de prácticas, para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.

La dimensión con **menor valoración** es: evaluación de la implementación curricular en el descriptor de la existencia de prácticas, para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos establecidos en el marco curricular.

Área de gestión curricular: madres, padres y/o apoderados

La dimensión con **mayor valoración** es: acción docente en el aula en el descriptor de la existencia de prácticas, para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.

La dimensión con **menor valoración** es: preparación de la enseñanza en el descriptor de la existencia de prácticas, que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.

Área de convivencia escolar: asistentes de la educación/docentes/directivos

La dimensión con **mayor valoración** es: formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes en el descriptor de facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.

La dimensión con **menor valoración** es: convivencia escolar en función del PEI en el descriptor de establecer 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.

Área de convivencia escolar: alumnos y alumnas

La dimensión con **mayor valoración** es: formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes en el descriptor de la existencia de prácticas; para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes -según sea el caso-.

La dimensión con **menor valoración** es: convivencia escolar en función del PEI en el descriptor de la existencia de 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.

Área de convivencia escolar: madres, padres y/o apoderados

La dimensión con **mayor valoración** es: formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes en el descriptor de la existencia de prácticas para promover la continuidad de estudios; la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.

La dimensión con **menor valoración** es: convivencia escolar en función del PEI en el descriptor del establecimiento de 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.

Área de gestión de recursos: asistentes de la educación/docentes/directivos

La dimensión con **mayor valoración** es: recursos financieros, materiales y tecnológicos en los descriptores de prácticas; que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos, de equipamiento que requiere la implementación del PEI y prácticas que aseguren el uso eficiente de los recursos financieros.

La dimensión con **menor valoración** es: recursos humanos en el descriptor de prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes, en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.

Área de gestión de recursos: alumnos y alumnas

La dimensión con **mayor valoración** es: recursos financieros, materiales y tecnológicos en el descriptor de mantención de los recursos materiales, tecnológicos, de equipamiento que requiere la implementación del PEI y prácticas que aseguren el uso eficiente de los recursos financieros.

La dimensión con **menor valoración** es: recursos humanos en el descriptor de la existencia de prácticas, que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales.

Área de gestión de recursos: madres, padres y/o apoderados

La dimensión con **mayor valoración** es: procesos de soporte y servicios en el descriptor de la existencia de prácticas, para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

La dimensión con **menor valoración** es: recursos financieros, materiales y tecnológicos en el descriptor de asegurar la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.

2.- Identificación de los puntos de coincidencia y discrepancia entre los actores, respecto de su valoración de la gestión:

Es oportuno dar a conocer los siguientes conceptos: triangulación es el vocablo utilizado que hace referencia, a los tres grupos encuestados en relación a la unanimidad; grupo homogéneo: igual grado de satisfacción y/o valoración; grupo heterogéneo: grado de satisfacción y/o valoración diferente.

Área de liderazgo: en esta área encontramos el **punto de coincidencia entre asistentes de la educación/docentes/directivos y estudiantes**; con respecto al grado de satisfacción que tienen ambos grupos (**mayor valoración**), en relación a la información y análisis en el sistema de rendición de cuenta pública -efectuado por la dirección del colegio- a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual. Estos dos grupos tienen un alto grado de homogeneidad, por lo tanto es una práctica en vías de mejoramiento; ya que no existe una triangulación total (los 3 grupos con el mismo grado de satisfacción). Es decir, aún no es una tendencia.

Los apoderados otorgaron una mayor valoración a la dimensión de conducción y guía en las prácticas de la directora y el equipo directivo, que asegura la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.

Otro **punto de coincidencia es entre asistentes de la educación/docentes/directivos y apoderados**, con respecto al grado de satisfacción que tienen ambos grupos (**menor valoración**) en relación a la conducción y guía, en que **no** existen prácticas para asegurar que la directora y su equipo directivo evalúen su desempeño. Estos dos grupos tienen un alto grado de homogeneidad, por lo tanto es una práctica que debe instalarse; sin embargo no es tendencia ya que no existe una triangulación, sólo dos grupos tienen el mismo grado de insatisfacción.

Con respecto a las discrepancias entre los actores –valoración de la gestión–, no existen grupos heterogéneos en relación a la misma área/dimensión con distintos grados de satisfacción.

Área de gestión curricular: en esta área encontramos el **punto de coincidencia entre estudiantes y apoderados**, con respecto al grado de satisfacción que tienen ambos grupos (**mayor valoración**); en relación a la acción docente en el aula con la existencia de prácticas que aseguran que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos los estudiantes. Estos dos grupos tienen alto grado de homogeneidad, por lo tanto es una práctica en vías de mejoramiento; ya que no existe una triangulación total ( los tres grupos con el mismo grado de satisfacción), aún no es una tendencia.

Los asistentes de la educación/docentes/directivos, otorgaron una mayor valoración a la dimensión acción docente en el aula para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.

Con respecto a las discrepancias entre los actores –valoración de la gestión-, no existen grupos heterogéneos en relación a la misma área/dimensión con distintos grados de satisfacción.

Área de convivencia escolar: en esta área encontramos el **punto de coincidencia en los tres grupos**, con respecto al grado de insatisfacción que tienen (**menor valoración**) los actores; en relación a la convivencia escolar en función del PEI: **no** existencia de prácticas para asegurar el involucramiento de padres y/o familias en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos. Estos tres grupos tienen un alto grado de homogeneidad, por lo tanto es una práctica que no está instalada; existe una triangulación total –con el mismo grado de insatisfacción-, vale decir es una tendencia.

Asimismo, en esta área encontramos el **punto de coincidencia entre estudiantes y apoderados**; con respecto al grado de satisfacción que tienen ambos grupos (**mayor valoración**) en relación a la formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes: existencia de prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso. Estos dos grupos tienen alto grado de homogeneidad, por lo tanto es una práctica en vías de mejoramiento; ya que no existe una triangulación total (los 3 grupos con el mismo grado de satisfacción), aún no es una tendencia.

Los asistentes de la educación/docentes/directivos otorgaron una mayor valoración a la misma dimensión, pero distinto descriptor: existencia de

prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.

Con respecto a las discrepancias entre los actores –valoración de la gestión-, no existen grupos heterogéneos en relación a la misma área/dimensión con distintos grados de satisfacción.

Área gestión de recursos: en esta área encontramos **punto de coincidencia entre asistentes de la educación/docentes/directivos y estudiantes**, con respecto al grado de satisfacción que tienen ambos grupos (**mayor valoración**) en relación a: recursos financieros, materiales y tecnológicos en la existencia de prácticas; que aseguran la mantención de éstos y del equipamiento que requiere la implementación del PEI. Estos dos grupos tienen un alto grado de homogeneidad, por lo tanto es una práctica en vías de mejoramiento; ya que no existe una triangulación total (los 3 grupos con el mismo grado de satisfacción), aún no es una tendencia.

Los apoderados otorgaron una mayor valoración a otra dimensión: procesos de soporte y servicios; la existencia de prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

Con respecto a las **discrepancias** entre los actores –valoración de la gestión- existen dos grupos heterogéneos en relación a la misma dimensión y descriptor, con **distintos grados de satisfacción**: el grupo de **asistentes de la educación/docentes/directivos y el grupo de apoderados**. El primero, otorga un **alto grado** de satisfacción en la dimensión: recursos financieros, materiales y tecnológicos. El segundo grupo –apoderados- otorga un **bajo grado** de satisfacción en la misma dimensión. Por lo tanto, las apreciaciones de ambos grupos otorgan una **insatisfacción importante**, explicitada en un **bajo o nulo grado de instalación de la práctica** (mantención de los recursos

materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI).

3.- Agrupación y análisis de los comentarios de estudiantes, apoderados y asistentes de la educación/docentes/directivos:

Área de liderazgo:

Se hace referencia a la dimensión de conducción y guía; los tres grupos están satisfechos con el cambio de directora y equipo directivo en términos globales. En especial, el grupo de asistentes de la educación y docentes hace comentarios con respecto; al buen manejo de información que se entrega en términos de temas de contingencia y apoyo en el quehacer educativo. Asimismo, -explican que- la comunicación expedita y oportuna con el equipo directivo hace que realicen una labor más eficiente y eficaz. Los estudiantes comentan que les agrada “ver a la directora y las otras tías y tíos en los recreos conversando con ellos”. Los docentes y asistentes de la educación están muy satisfechos con el clima laboral que se genera día a día. Con respecto a las otras dos dimensiones no hay comentarios.

Al analizar los comentarios de los distintos grupos encuestados, nos hace sentido el cambio de dirección. La directora saliente, estuvo quince años en el colegio; siendo una de las fundadoras del establecimiento educacional. Su persona fue respetada y querida por toda la comunidad educativa, pues los logros que obtuvo el colegio fueron fruto de su gestión eficiente y eficaz. La directora entrante –marzo 2015-, es una profesional que hizo clases durante 12 años en el colegio; respetada y querida por sus pares y alumnos. Su desafío es lograr que la comunidad comparta la orientación, prioridades y metas educativas que se ha impuesto para el colegio.

#### Área de gestión Curricular:

Los apoderados se sienten agradecidos, porque sus hijos tienen especialistas en el colegio que los apoyan en sus necesidades educativas especiales. Asimismo, les satisface la disciplina que existe en el colegio en términos de orden, normas y reglas claras para todos y todas.

Los docentes se sienten sobrexigidos por el exceso de trabajo administrativo en relación a la planificación diaria, mantener sus portafolios al día y preparar las reuniones de apoderados. Les acomodaría tener un “año sabático” en relación a las jefaturas de curso.

Los directivos están satisfechos con “la materia prima” –los estudiantes- porque a pesar de sus carencias socioeconómicas, poseen una motivación intrínseca: ganas de ir al colegio, obtener buenos resultados y ser mejores cada día como ser humano.

Al analizar los comentarios y/o sugerencias de los grupos encuestados, encontramos grados de satisfacción altas y decidoras con respecto a la percepción que tienen los apoderados referente a los especialistas. El colegio no tiene PIE, sin embargo el equipo de gestión facilita espacios, tiempos y medios al equipo de la diversidad, para apoyar a los estudiantes que presenten alguna necesidad educativa especial.

#### Área de convivencia:

Los apoderados se sienten agradecidos por citarlos a la presentación de un proyecto, se sintieron importantes y agradados con la invitación que les hizo el equipo directivo, -socialización del PEI, manual de convivencia y reglamento de promoción y evaluación-. Solicitan que se hagan talleres para ellos, con

respecto a cómo enseñar a sus hijos; pues dicen: “ a mi no me enseñaban así tía”, “no sé como ayudar a este chico”. Ciertamente tiene que ver con la menor valoración que le dieron a la dimensión “involucrar a los padres en el aprendizaje de sus hijos”.

Los apoderados de octavo año básico hacen referencia a que “a los chicos se les metió en la cabeza que tienen que seguir estudiando”, y lo ven con sentimientos encontrados: les gusta que sus hijos tengan ganas de surgir; sin embargo les da temor no tener los recursos para otorgarles la educación que sus hijos quieren y se merecen.

Y, por último les acomoda el sistema de “Papinotas”, pues “no tenemos que gastar dinero” y les llega la información que necesitan del colegio: calendario de evaluaciones, reuniones, refuerzo positivo: felicitaciones.

Los estudiantes hacen referencia que se sienten “queridos y seguros dentro del colegio”. Asimismo, creen que llegarán a estudiar lo que ellos y ellas quieran. Los docentes creen que debería existir PIE, pues sienten que el equipo multidisciplinario no es suficiente para apoyar en forma permanente a los estudiantes en clases.

Los profesores de educación física no están de acuerdo que “nos sigan quitando horas para darlas a lengua indígena”. El colegio este año incorporó a tercer año básico, por lo tanto de las cuatro horas que tenían de educación física, hoy sólo hacen dos.

Los asistentes de la educación se sienten incorporados al colegio y apoyados por el equipo directivo. Sin embargo, desearían contar con más horas de trabajo.

Al analizar los comentarios y/o sugerencias de los grupos encuestados, es menester crear los espacios educativos e instancias de participación de todos los miembros de la comunidad educativa: los apoderados en cuanto a obtener

más y mejor información, los docentes a dar sus opiniones, los estudiantes demostrando sus capacidades que han desarrollado durante el proceso educativo y el equipo multidisciplinario –en un futuro cercano-; ojalá emprender el Proyecto de Integración Escolar para satisfacer en forma más amplia las necesidades de nuestros estudiantes.

#### Área de recursos

Los apoderados expresan que les gustaría que les regalaran notebook a todos los estudiantes y “no sólo a los chicos de séptimo”.

Los estudiantes expresan que les “fascina ir a la sala de computación porque pueden jugar y aprender matemática”.

Los docentes solicitan que exista un manual de competencias que contenga lo que se requiere de cada uno de los integrantes del colegio: perfil del docente, del asistente de educación, de la directora, de la jefa de UTP, de la encargada del CRA, otros. Asimismo, que se generen incentivos de dinero por buenos resultados: baja tasa de retiro, asistencia y otros indicadores de la eficiencia interna.

Al analizar los comentarios y/o sugerencias de los grupos encuestados, se debe incorporar más tecnología en las actividades del colegio –en especial en los talleres de la jornada escolar completa-; asimismo es prioritario diseñar un perfil de competencias de todos los actores que laboran en el establecimiento educacional: directivos, asistentes de la educación, docentes, administrativos, otros.

4.- Relación de las valoraciones con la información disponible en el colegio:

Área de Liderazgo: en relación a la dimensión de conducción y guía en el descriptor de prácticas para asegurar que la directora y su equipo directivo evalúe su desempeño, hay una **concordancia entre los grados de insatisfacción** que tienen dos grupos (de tres) con respecto a que no existen las evidencias explícitas de las autoridades educativas que lideran y orientan al colegio hacia la obtención de resultados acordes con la mejora de la gestión educacional. En el PEI no está estipulado el perfil de directivos. Es por eso que tanto docentes y apoderados sienten la necesidad de que exista y se implemente algún mecanismo (protocolo perfil de profesional) conocido por todos los actores de la comunidad educativa. Vale decir, que uno de los grupos insatisfechos son los propios directivos y; posiblemente el grupo de los estudiantes no se sumó porque su percepción es distinta; posiblemente con un fuerte componente emocional por los vínculos generados a través de los años que han permanecido en el colegio viendo “siempre” a los mismos actores.

Con respecto a la dimensión de información y análisis en el descriptor de la existencia de sistemas de rendiciones de cuenta pública -efectuadas por la dirección del colegio- a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual; existe **concordancia entre los grados de satisfacción** que tienen dos grupos (de tres) con respecto a que se evidencian procesos o procedimientos de apoyo a la gestión educativa tanto en la parte pedagógica-curricular como administrativa. Es así, como anualmente se presenta una cuenta pública confeccionada por los distintos actores del consejo escolar (sostenedora, directora, presidenta del centro de apoderados, presidenta del centro de estudiantes, representante de docente, representante de equipo multidisciplinario, otros) y se da a conocer en una asamblea donde están

presentes directivas de centro de apoderados y centro de alumnos, apoderados en general, asistentes de la educación, directivos, docentes y todo miembro de la comunidad educativa que quiera participar. En el PEI se encuentra estipulado en el área de gestión de recursos.

Área de Gestión Curricular: en relación a la dimensión acción docente en el aula en el descriptor de la existencia de prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes hay **concordancia en los grados de satisfacción** en dos grupos (de tres) con respecto a que se evidencia en la gestión orientada a expresar en forma explícita que ellos y ellas son capaces de lograr los objetivos propuestos; los estimula a potenciar sus fortalezas y trabajar con ahínco sus debilidades. A pesar que estos dos grupos coincidan en sus apreciaciones, es menester decir que está práctica no está incorporada y estipulada en forma explícita en el PEI y; es posible que debido a su falta de incorporación en el proyecto educativo institucional de modo formal; el grupo de asistentes de la educación/docentes/directivos no esté en concordancia con los otros dos grupos encuestados.

Área de Convivencia Escolar: en relación a la dimensión de formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes en el descriptor la existencia de prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso; hay **concordancia en los grados de satisfacción** en dos grupos (de tres) con respecto a que se evidencia en las acciones formativas transversales –intencionadas- de parte de los docentes hacia los estudiantes. Estos aprendizajes favorece en ellos el desarrollo de su autoestima positiva y las habilidades para relacionarse con los

demás y participar constructivamente en la sociedad. Asimismo, el profesor jefe los acompaña activamente en su proceso de formación; mantiene un vínculo de confianza y los orienta, cada día –no sólo en la asignatura de orientación– siendo apoyado por el equipo multidisciplinario con los talleres de autoayuda que brinda mensualmente.

Los docentes y el equipo directivo promueven sistemáticamente aspiraciones académicas altas entre sus estudiantes; mostrándoles la importancia de continuar su educación escolar y de esforzarse día a día en pos de acceder a alternativas de educación. Los profesores de octavo año básico orientan a sus estudiantes a elegir el liceo de educación media; mediante charlas y evaluando los intereses de cada uno de ellos y ellas. Estas acciones están incorporadas en PEI, área de formación y convivencia.

El colegio promueve las instancias que les permitan adquirir habilidades para la vida democrática y desarrollar el pensamiento reflexivo y la voluntad de acción, en especial en las planificaciones de las actividades conmemorativas –efemérides– en las cuales son miembros activos, ya que deben planificar la actividad, implementar las acciones y presentarlas en los actos mensuales que se realizan en el colegio. Todas estas acciones están intencionadas para que se den cuenta del potencial que tienen (zona de desarrollo próximo –Vygotsky–). En relación a la dimensión de convivencia escolar en función del PEI, en el descriptor del establecimiento de 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; hay **concordancia en los grados de insatisfacción** en los tres grupos, es unánime. Sin embargo, es por razones muy distintas. En el caso de los apoderados, no saben cómo involucrarse en el proceso de enseñanza/aprendizaje y sienten que es “el deber del profesor” preocuparse por este proceso. En el caso de los estudiantes, (en

un gran porcentaje) no valida a su madre o padre como referente intelectual –puede ser por el bajo nivel de escolaridad-; de manera que no lo incorpora a su proceso de enseñanza/aprendizaje. En el caso de los docentes, se sienten con una responsabilidad fuera de su rango: deben lidiar con padres que “no quieren hacerse cargo de su responsabilidad” o “no pueden” porque no tienen las herramientas para involucrarse en el proceso de enseñanza/aprendizaje de sus hijos. Es así, como este círculo vicioso debe erradicarse por medio de estrategias que desarrollen en los estudiantes, la capacidad de estudiar de manera independiente en clases y en el hogar.

Finalmente, si contrastamos los comentarios de los tres grupos encuestados, nos damos cuenta que es de vital importancia la incorporación de esta práctica en el PEI y en el PME.

Área Gestión de Recursos: en relación a la dimensión de recursos financieros, materiales y tecnológicos en el descriptor de la existencia de prácticas que aseguren la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI; **no hay concordancia** en los grados de satisfacción. Por un lado, los asistentes de la educación/docentes/directivos tienen un grado de valoración alto; y por otro lado los apoderados tienen un grado de valoración bajo.

El grupo de los apoderados percibe la dimensión bajo el prisma de la cantidad de recursos que pueda tener el colegio, aunque estos no sean utilizados por los usuarios –en este caso sus hijos-; ya que la importancia la basan en la adquisición de objetos como su máxima valoración. Sin embargo; tienen un grado de satisfacción mayor con respecto al sistema de registro y actualización de los soportes y servicios, pudiendo entenderlo como objeto que es tangible y que es renovado cuando se da de baja.

El grupo de asistentes de la educación/docentes/directivos percibe la dimensión sobre el escenario del aporte que estos recursos puedan brindar al apoyo a la gestión institucional, en pos del quehacer educativo. Vale decir, asegurar una administración ordenada y eficiente en todos los aspectos ligados a los recursos económicos del colegio y de las oportunidades de los programas; asegurando la sustentabilidad del PEI, lo que implica el uso eficiente y responsable de los recursos adquiridos. Sin embargo, estos reportes tan dísimiles entre sí nos obligan a tomar en cuenta estas sugerencias e incorporar esta práctica en el PEI y PME.

A continuación, se hace un análisis global del PEI; con el fin de relacionar las valoraciones que se obtuvieron con la información que aporta dicho documento. La finalidad es contribuir y cohesionar su contenido con el plan estratégico para el Colegio Juan XXIII.

Análisis estratégico del proyecto educativo institucional:

El establecimiento educacional espera acoger a toda la comunidad educativa del sector, para intencionar en nuestros estudiantes instancias de crecimiento social; dándoles la oportunidad de conocer lugares, personas y otros contextos sociales; los que les puedan brindar un horizonte más amplio del mundo y de esa forma abrir su mentes. Nuestro empeño es formar estudiantes con espíritu de superación, que aspiren a tener una mejor calidad de vida a través de la educación y que el lugar físico en que estén; represente aquel espacio al que desean llegar: cómodos y seguros.

La comunidad educativa será empoderada de nuestro PEI que estamos actualizando, por lo que idearemos alguna estrategia para que los principios y valores expresados en él sean compartidos por todos, proponiendo una visión compartida.

Aspiramos que nuestro PEI se aboque al área académica y formativa de nuestros estudiantes; teniendo como sello educativo las altas expectativas, un plan de vida y la visión compartida.

En el área de liderazgo; nuestras fortalezas obedecen a que la sostenedora es parvularia, con visión de futuro; lo que favorece la obtención de los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para una óptima gestión institucional. Además la directora, conoce el contexto de aula –doce años de docencia- que le otorga una mirada in situ de la labor en sala. Asimismo, la jefa

de UTP, estuvo en sala ocho años, hoy en día está en proceso de adquirir un nuevo grado académico, lo que ayudará a organizar de mejor forma los procesos de la gestión pedagógica y curricular. La debilidad de esta área, es la necesidad que nuestra directora se capacite en su cargo –rol- y tenga un grado académico que le otorgue más seguridad y conocimientos precisos; con el fin de abordar la conducción y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el colegio.

En el área de gestión pedagógica; nuestras fortalezas están relacionadas con los docentes: ellos tienen incorporada la organización de la enseñanza dada por la institución. Sin embargo, nuestras debilidades se abocan a fortalecer nuestros procesos de evaluación. Tenemos que hacer una reinstalación de la secuencia COPISI en la entrega de los contenidos y/o ejes temáticos en las cuatro asignaturas científico-humanista.

En el área de convivencia escolar; nuestras fortalezas van por el lado de las conductas de los actores: no existen situaciones graves o difíciles de solucionar. El ambiente escolar refleja un clima organizado y respetuoso, si existe un conflicto es solucionado con discreción y por la vía de comunicación. Sin embargo, necesitamos actualizar protocolos de actuación en el caso que sea necesario utilizarlos, por alguna situación que esté fuera del rango de lo habitual.

En el área de recursos; las fortalezas se evidencian en que la sostenedora distribuye los recursos de acuerdo a las necesidades que solicitan los docentes, asistentes de la educación, estudiantes y directivos; invirtiendo la mayor parte en el colegio. No obstante, nuestras debilidades están relacionadas con el recurso humano. Falta diseñar y mejorar formato de selección, capacitación y desvinculación del personal.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO JUAN XXIII

1.- Identificación de los elementos críticos y formulación de líneas de acción:

Los elementos críticos están enunciados como preguntas, las cuales fueron extraídas de los aspectos débiles de la gestión escolar y que pueden colocar en juego la calidad de la educación que se entrega y; eventualmente la supervivencia del colegio en el tiempo.

1.1. Identificación de preguntas críticas por actor y/o miembro de la comunidad educativa y por área de la gestión institucional (aspectos de la gestión consultados en el proceso de diagnóstico institucional que haya obtenido una baja valoración):

### **Área de Liderazgo:**

Conducción y Guía: madres, padres y/o apoderados:

¿Existen prácticas para asegurar que la directora y el equipo directivo evalúen su desempeño?

Visión Estratégica y Planificación: estudiantes:

¿Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales?

Conducción y Guía: asistentes de la educación, docentes y directivos:

¿Existen prácticas para asegurar que la directora y el equipo directivo evalúen su desempeño?

### **Área de Gestión Curricular:**

Preparación de la Enseñanza: madres, padres y/o apoderados:

¿Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes?

Evaluación de la Implementación Curricular: estudiantes:

¿Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el marco curricular?

Acción Docente en el Aula: asistentes de la educación, docentes, directivos:

¿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?

### **Área Convivencia Escolar:**

Convivencia Escolar en Función del PEI: madres, padres y/o apoderados; estudiantes y; asistentes de la educación, docentes, directivos:

¿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?

### **Área de Recursos:**

Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos: madres, padres y/o apoderados:

¿Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI?

Recursos Humanos: estudiantes:

¿Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales?

Recursos Humanos: asistentes de la educación, docentes y directivos:

¿Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI?

1.2. Definición de ámbitos críticos: para jerarquizarlos –de acuerdo en reconocer su importancia para el mejoramiento institucional- es importante establecer la relación de cada pregunta con los descriptores de gestión correspondiente a las diversas áreas del modelo de gestión.

Analizaremos la capacidad de incidencia y gestión real de acuerdo a cuatro criterios:

- La capacidad de **intervención** desde el colegio: (capacidad real del equipo de gestión para incidir en el área deficitaria, en el cual se estiman los recursos disponibles o los que se pueden conseguir).
- **Prioridad** asignada por el comité de mejoramiento: es el valor o importancia que le atribuye el equipo de gestión, considerando especialmente el efecto que tiene el mejoramiento del área en los objetivos institucionales (misión y visión del colegio).
- Nivel de **incidencia**: es el peso o influencia que tiene cada área en las otras. La pregunta es: “si se mejora esta área, ¿en qué medida mejoran las demás?”. Tal efecto, puede ser estimado considerando las

consecuencias de no intervenir el área deficitaria. Los principales factores son la población afectada (¿quiénes se ven afectados por el problema?), los costos involucrados (¿cuántos recursos son mal aprovechados como consecuencia del funcionamiento actual del área?), los productos no logrados (¿cómo afecta los resultados del colegio?).

### Introducción

El plan de mejoramiento educativo, constituye el instrumento que resumen los resultados de un diagnóstico institucional –es decir- en él se sintetizan las necesidades que tiene el colegio y encierra –inherentemente- una estrategia a través de la cual se mejorará la gestión institucional.

Una vez que se concluye el diagnóstico institucional que hemos visto en los ítemes anteriores, se formula el plan que se ejecutará a lo largo del año. Dicho plan se realiza con anticipación, se visa con la sostenedora y se sube a la plataforma que tiene habilitada el Ministerio de Educación, debido a que los recursos que se entregan a cada establecimiento educacional, por Ley SEP, son fondos fiscales.

El formato en que se redactó el plan es el formato SEP, está constituido por las cuatro áreas en que se agrupan las acciones y que a continuación se describen:

**Liderazgo:** esta área comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo de la sostenedora y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del colegio.

Las investigaciones avalan que el liderazgo es uno de los factores claves en el aprendizaje de los estudiantes, de modo que es una variable que afecta la calidad de la educación impartida por el colegio. Por lo tanto, es menester definir y acordar la forma en que se organizará el colegio, lo que hace posible una gestión institucional eficaz y coordinada.

En el colegio ha surgido como necesidad asegurar que la directora y el equipo directivo evalúen su desempeño. De manera que exista un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño de la directora y su equipo directivo, considerando el ámbito de liderazgo, administrativo y de relaciones interpersonales.

**Gestión Curricular:** esta área comprende las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo la directora, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del colegio para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje; asegurando la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa; definiendo el uso de estrategias efectivas y de manejo de clase –como elementos clave- para lograr el aprendizaje. Asimismo, velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses; logrando identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad. En definitiva, asegurar que el espacio educativo se organice de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.

**Convivencia Escolar:** esta área comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social –incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes; apoyándose en la implementación de acciones formativas transversales como específicas -de acuerdo al PEI del colegio y al currículum vigente-. Asimismo, establecer la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al colegio y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

**Gestión de Recursos:** esta área comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales; las redes externas necesarias para la adecuada implementación de los procesos educativos. El factor dependiente del colegio que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, es el docente; de manera que resulta vital que el colegio gestione las acciones necesarias par contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido.

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

Área de Liderazgo	Conducción y Guía
Síntesis global del diagnóstico	Según las evidencias, no existe un sistema, mecanismo o procedimiento que asegure que la directora y el equipo directivo evalúen su desempeño. Asimismo, el grupo de madres, padres y/o apoderados y; el grupo de asistentes de la educación, docentes y directivos otorgan –ambos- la menor valoración a esta pregunta. Con respecto a la concordancia v/s discrepancia, es preciso decir que el grupo de apoderados y docentes coinciden en el grado

	de insatisfacción que señalan para ésta. En relación con las valoraciones y evidencias (PEI), existe concordancia de insatisfacción en que no hay evidencias explícitas de evaluación de desempeño de la directora y el equipo directivo.
Objetivo	Instalar prácticas para asegurar que la directora y el equipo directivo evalúen su desempeño.
Estrategia	El colegio contará con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño de la directora y el equipo directivo.
Acción 1	Diseñar en forma explícita, el perfil del cargo a cubrir al iniciar el proceso de contratación y la descripción alineada al Proyecto Educativo Institucional, en este caso en particular; al de directora y el equipo directivo.
Medios de verificación	Pautas de evaluación de personal: la evaluación debe efectuarse basada en criterios explícitos previamente acordados y difundidos; informe de resultados de la evaluación: entrega de ellos y generando instancias de retroalimentación oportuna, detallada y formativa para promover un mejor desempeño; informe de compromisos de mejora: entrevista y/o encuesta al grupo focalizado -directora y equipo directivo-.
Indicadores de seguimiento y/o de desempeño cualitativo	Sondear los grados de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa, en relación al perfil del cargo a cubrir -en este caso el de directora y equipo directivo-; a través de una encuesta.

		Percepción de los miembros de la comunidad educativa, con respecto a la incorporación de un perfil del cargo de directora y del equipo directivo que permita la evaluación de su desempeño; utilizando como medio: la entrevista.
Indicador de seguimiento y/o desempeño cuantitativo	de y/o	Número de prácticas implementadas para asegurar que la directora y el equipo directivo evalúen su desempeño: perfil de cargo de directora y perfil de cargo de equipo directivo.
Acción 2		Implementar el uso de perfiles de competencias, que posibiliten los proceso de selección, capacitación, promoción y desvinculación del colegio.
Medios de verificación	de	<p>Descripción del perfil del cargo a cubrir, registro de posibles candidatos para contratar y análisis de tasas de rotación del personal.</p> <p>Evaluar a la directora y al equipo directivo mediante una evluación de 360°; incluyendo una autoevaluación, la comparación de ésta con los resultados de la evaluación y la fijación de metas.</p> <p>Suscribir compromisos escritos de mejora con los miembros que obtienen bajos resultados en la evaluación; implementando un proceso constante de apoyo, monitoreo y retroalimentación a los directivos con bajas calificaciones.</p>
Indicadores de seguimiento y/o de desempeño cualitativo	de y/o de	Sondear los grados de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa en relación a los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación del colegio (encuesta).

	Percepción de los miembros de la comunidad educativa con respecto a los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación del colegio (entrevista).
Indicador de seguimiento y/o de desempeño cuantitativo	Número de prácticas implementadas para asegurar que la directora y el equipo directivo evalúen su desempeño: proceso de selección, capacitación, promoción y desvinculación del colegio.
Responsables	Sostenedora y Asistencia Técnica Educativa
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y se termina en diciembre 2015
Recursos Financieros	Ley SEP: contratación de programa de apoyo y asistencia técnica educativa para implementar las prácticas.
VARIOS	Gestionar la adjudicación y la ejecución de la ATE, verificando su cumplimiento y coordinando la recepción de los beneficios y/o beneficiarios; como asimismo monitoreo de la implementación del programa para rendir cuentas a todos los miembros de la comunidad educativa.
Difusión	A través de la socialización del PEI y del manual de competencias que debe tener cada uno de los miembros de la comunidad educativa, como asimismo un manual que pueda ser consultado -dentro del colegio- por cualquier actor de la comunidad educativa. Asimismo, a través del programa de comunicación Papinotas.

Área de Gestión Curricular	Acción en el Aula
Síntesis global del diagnóstico	Según las evidencias no existe un mecanismo o procedimiento que acredite analizar las prácticas de enseñanza y reformularlas para que sea efectiva y pertinente. Asimismo, los tres grupos encuestados otorgan una baja valoración con respecto a: la organización de los espacios educativos según las necesidades de los estudiantes; la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes. Con respecto a la concordancia y la relación que hay entre valoración y evidencias, los grupos de apoderados y estudiantes coinciden en la máxima valoración de las altas expectativas que tienen los docentes con respecto a los estudiantes.
Objetivo	Implementar el espacio educativo, de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.
Estrategia	Identificar a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje; contando con mecanismos efectivos para apoyarlos.
Acción 1	UTP y docentes detectarán a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje; distinguiendo a aquellos que requieren ser evaluados para descartar un trastorno específico de aprendizaje de aquellos que sólo necesitan reforzamiento adicional para

	superar vacíos (producto de enfermedades, licencias médicas, ritmo lento de aprendizaje, otros).
Medios de verificación	Análisis periódico del rendimiento de los estudiantes, detectando quien requiere apoyo y reforzamiento adicional como: repasos programados, guías de apoyo, entrevista con apoderados; aplicación de pruebas diagnósticas específicas, con el fin de identificar a los estudiantes con trastorno específico; análisis integral de los estudiantes con bajo rendimiento (utp, docentes, equipo multidisciplinario), para gestionar el diagnóstico y tratamiento de los estudiantes con posible trastorno específico del aprendizaje; mediante un especialista interno o externo (en el caso que sea NEEP, ya que no tenemos PIE; para derivarlo a través de las redes sociales: CESFAM).
Indicadores de seguimiento y/o e desempeño cualitativo	<p>Sondear los grados de satisfacción que tienen los miembros de la comunidad educativa, con respecto a los espacios educativos organizados; de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en función de los diseños de enseñanza. Aplicación de encuestas.</p> <p>Percepción que tienen los miembros de la comunidad educativa, con respecto a las necesidades de los estudiantes en función de los diseños de enseñanza; usando entrevistas focalizadas.</p>
Indicadores de seguimiento y/o	Número de prácticas implementadas para crear los espacios educativos y organizados, con respecto a las

desempeño cuantitativo	<p>necesidades de los estudiantes en función de los diseños de enseñanza.</p> <p>85% o más de prácticas implementadas, para crear espacios educativos y organizados de acuerdo a las necesidades de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</p>
Acción 2	<p>Identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales; contando con mecanismos efectivos para apoyarlos.</p>
Medio de verificación	<p>UTP y docentes hacer seguimiento de anotaciones y observación de los profesores jefes; contar con una psicóloga que conozca la redes de atención especializada (siendo la responsable de derivar a los estudiantes que presenten dificultades sociales, afectivas o conductuales hacia ayuda competente).</p>
Indicadores de seguimiento y/o desempeño cualitativo	<p>Sondear los grados de satisfacción que tienen los miembros de la comunidad educativa, con respecto a las prácticas de implementación para identificar a tiempo a los estudiantes que requieren apoyo en las áreas: sociales, afectivos y conductuales. Utilización de encuestas.</p> <p>Percepción que tiene la comunidad educativa con respecto a la implementación de los mecanismos, para identificar a tiempo a: los estudiantes con dificultades en</p>

	las áreas sociales, afectivas o conductuales; por medio de entrevistas focalizadas.
Indicadores de seguimiento y/o desempeño cuantitativo	Número de mecanismos implementados, para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en las áreas sociales, afectivas o conductuales.  85% o más de procedimientos implementados, para identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en las áreas sociales, afectivas o conductuales
Responsables	UTP , docentes, equipo multidisciplinario: psicóloga, asistente social.
Fecha	Se inicia en marzo del 2015 y termina en diciembre 2015
Recursos humanos	Para cuantificar los indicadores de seguimiento cualitativos se diseñarán encuestas de satisfacción: apoderados, estudiantes, docentes.
Difusión	Socialización del PEI (dos veces en el semestre) , reunión de apoderados (mensualmente), entrevistas de apoderados ( atención semanal).

Área de Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI
Síntesis global del diagnóstico	Según las evidencias, no se dispone de políticas institucionales para fomentar la participación de toda la comunidad educativa, como asimismo algún instrumento formal que acredite y explicita el grado de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa. Con respecto a la valoración, los tres grupos encuestados (apoderados, estudiantes y asistentes de la educación/docentes/directivos) coinciden en otorgar la menor valoración al involucramiento de padres y familias en relación al aprendizaje de sus hijos; solicitando talleres para ser miembros activos en el proceso de aprendizaje de sus hijos. Unánimemente existe –los tres grupos- concordancia con respecto a la relación de la valoración con las evidencias.
Objetivo	Instalar prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias, esté en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.
Estrategias	Mantener informados a los apoderados y a los estudiantes sobre el desarrollo del PEI, los resultados y el funcionamiento en general del colegio, mediante canales efectivos; con el propósito que se involucren en el aprendizaje de sus hijos.
Acción 1	Contar con canales de comunicación fluida y eficiente con los apoderados; con el propósito de apoyar a los estudiantes en su proceso aprendizaje en función de la implementación del PEI.

Medios de verificación	<p>Canales efectivos, como: papinotas, libreta de comunicaciones: como medio principal de relación entre apoderados y el colegio, sitio o página web con información actualizada sobre el desarrollo del PEI, participación activa de los estudiantes en los consejo de curso, participación activa en reunión de apoderados, correo electrónico de contacto conocido por la comunidad educativa y con un encargado de canalizar y responder prontamente las inquietudes y sugerencias de los apoderado y estudiantes.</p>
Indicadores de seguimiento y/o desempeño cualitativo	<p>Sondear los grados de satisfacción que tienen los apoderados, respecto los canales de comunicación utilizados para su involucramiento del PEI y el apoyo en los aprendizajes de sus hijos (encuestas de satisfacción).</p> <p>Percepción que tienen los apoderados con respecto a: los canales de comunicación entre ellos y el colegio, en pos del involucramiento para apoyar a sus hijos en su proceso de aprendizaje. Para ta efecto, se utilizan entrevistas focalizadas.</p>
Indicador de seguimiento y/o desempeño cuantitativo	<p>Número de canales de comunicación: agenda y/o libreta de comunicación, papinotas, sitio o página web, reunión de apoderados; utilizados efectivamente con el objetivo de una comunicación fluída y efectiva en apoyo del proceso de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>85% ó más de efectividad en los canales de comunicación entre los apoderados y el colegio, para apoyar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.</p>

Acción 2	Facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de parte de los apoderados hacia el colegio, a través de la aplicación periódica de encuestas de opinión.
Medio de verificación	Contar con un formato de encuesta u otro mecanismo de consulta que acredite una aplicación objetiva, en virtud de la fluidez comunicacional para recoger los comentarios de los apoderados en relación al apoyo en el aprendizaje de sus hijos.
Indicadores de seguimiento y/o desempeño cualitativo	Percepción que tienen los apoderados, con respecto al instrumento utilizado; para recoger información sobre cómo apoyar a sus hijos en el proceso de aprendizaje. Sondear los grados de satisfacción que tienen los apoderados con respecto al método utilizado para obtener información –en este caso inquietudes y sugerencias- en cómo apoyar a sus hijos en el proceso de aprendizaje; por medio de entrevistas.
Indicadores de seguimiento y/o desempeño cuantitativo	Porcentaje de efectividad del formato aplicado para recoger información de parte de los apoderados. Número de encuestas de opinión que fueron respondidas por parte de los apoderados en relación a las inquietudes, sugerencias y/o comentarios de la implementación del PEI y del cómo pueden involucrarse en el apoyo al aprendizaje de sus hijos.
Acción 3	Definir en el reglamento interno los canales y procedimientos de comunicación con los apoderados, lo que facilita que éstos conozcan y utilicen las vías establecidas para relacionarse con el colegio.

Medios de verificación	Contar con un centro de padres y apoderados constituido al inicio del año escolar, mediante un procedimiento democrático y ajustado a la normativa educacional vigente: votación universal, secreta e informada; que represente las necesidades de los apoderados ante la dirección y que apoye activamente el colegio; facilitando procesos y contribuyendo con la labor educativa.
Indicadores de seguimiento y/o desempeño cualitativo	Sondear los grados de satisfacción que tienen los apoderados, con respecto a la representación del centro de padres y apoderados ante la dirección. Instrumento utilizado: encuesta.  Percepción que tienen los padres y apoderados, con respecto a la representación del centro de padres y apoderados ante la dirección. Aplicación de instrumento: entrevista.
Indicadores de seguimiento y/o desempeño cuantitativo	Número de canales de comunicación, en los cuales se estipulan los horarios de atención de apoderados y los encargados de atención según la materia a tratar.  85% ó mas de efectividad de los canales de comunicación en que se estipulan los horarios y encargados de atención, para llevar sus necesidades ante la dirección.
Responsable	Sostenedora, directora y jefa de UTP
Fecha	Fecha de inicio: marzo 2015 - Fecha de término: diciembre 2015
Recursos Financieros	Programa Papinotas, compra de agenda de comunicaciones.

Difusión	Estas prácticas se difundirán a través de la socialización semestral del PEI, incorporar información seleccionada en el agenda (misión, visión, objetivos estratégicos, otros)
----------	--

Área de Gestión de Recursos	Recursos Humanos
Síntesis global del diagnóstico	Según las evidencias, las pautas de evaluación de directivos no son conocidos por los miembros de la comunidad educativa; no hay protocolos de selección, capacitación, promoción y desvinculación del colegio. Con respecto a las valoraciones: los apoderados otorgan la menor valoración a la mantención de recursos materiales, los estudiantes la otorgan a la formulación de metas individuales y grupales; los docentes/asistentes de la educación y directivos la otorgan al diagnóstico de necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para la implementación del PEI. Existe discrepancia entre dos grupos de encuestados: apoderados y docentes; el primero otorga una baja valoración a la mantención de recursos materiales, financieros y tecnológicos y; el segundo grupo

	otorga una alta valoración. Por lo tanto, hay una discordancia entre estos grupos con respecto a la relación de la valoración otorgada –cada uno de los grupos- y las evidencias.
Objetivos	Gestionar el desarrollo profesional y técnico del personal, según las necesidades pedagógicas y administrativas.
Estrategias	Implementar de manera sistemática procedimientos básicos de inducción del personal, para el desarrollo de los profesionales.
Acción 1	Definir y priorizar las necesidades de perfeccionamiento del personal.
Medios de verificación	Plan de mejoramiento, registro de capacitaciones realizadas y docentes capacitados, registro de asesorías de asistencia técnica educativa, entrevista o encuesta a la sostenedora, entrevista o encuesta a grupo focalizado con docentes.
Indicadores de seguimiento y/o desempeño cualitativo	<p>Sondear los grados de satisfacción que tienen los profesionales; en relación a la gestión de las prioridades de sus necesidades de perfeccionamiento; a través de una encuesta.</p> <p>Percepción que tienen los profesionales –por medio de una entrevista-, en relación a la implementación del perfeccionamiento profesional otorgado por la institución.</p>
Indicadores de seguimiento y/o	Número de prácticas que evidencien el perfeccionamiento de los docentes según sus necesidades profesionales.

desempeño cuantitativo	85% ó más de las prácticas implementadas que evidencien el perfeccionamiento de los docentes, según las necesidades que han sido priorizadas.
Acción 2	Seleccionar cursos, programas y asesorías de acuerdo con las prioridades y necesidades pedagógicas y administrativas definidas.
Medios de verificación	Evaluar su calidad una vez realizada, mediante una encuesta u otro mecanismo de consulta a los participantes.
Indicadores de seguimiento y/o desempeño cualitativo	<p>Sondear los grados de satisfacción que tienen los profesionales, con respecto a la capacitación brindada para satisfacer las necesidades pedagógicas y/o administrativas; utilizando como indicador: la encuesta.</p> <p>Percepción que tienen los profesionales, con respecto a la capacitación brindada de parte de la selección del curso, programa o asesoría; a través de entrevistas focalizadas.</p>
Indicador de seguimiento y/o desempeño cuantitativo	El colegio gestiona, financia y logra que el 80% o más de los docentes participe en cursos de perfeccionamiento en las áreas priorizadas, al menos una vez al año.
Responsables	Sostenedora, directora, jefa UTP.
Fecha	Marzo a diciembre 2015
Recursos	Ingreso de cursos CPEIP, contratación de ATE

## PLAN ANUAL: COLEGIO JUAN XXIII



Área:	Liderazgo
Dimensión:	Liderazgo de la Sostenedora
Objetivo estratégico:	Supervisar sistemáticamente el desempeño del colegio, reflejado en el manejo de información de los resultados de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad (OIC), indicadores de eficiencia interna, el grado de cumplimiento del proyecto educacional institucional (PEI) y de la normativa vigente, de los resultados de las evaluaciones de la planta docente, el estado financiero del colegio y el nivel de cumplimiento del proyecto de mejoramiento educativo (PME).
Meta:	La sostenedora, en su cuenta pública anual entrega información completa sobre del desempeño general del colegio y de las actividades relacionadas con el cumplimiento del PEI y del PME, poniéndola a disposición de la comunidad educativa.
Indicadores de seguimiento	Evaluación de los procedimientos aplicados, para sondear los grados de satisfacción que tiene la comunidad educativa con respecto al funcionamiento y viabilidad del colegio.

	<p>Percepción de la comunidad educativa respecto de la cuenta pública que entrega la sostenedora, en relación con el desempeño general del colegio.</p> <p>Porcentaje o número de veces que la sostenedora, implementa los procedimientos de información hacia la comunidad educativa.</p>
Acción 1	La sostenedora convoca y asegura la participación de toda la comunidad educativa en la reunión anual de la cuenta pública.
Fecha	Abril 2015
Acción 2	La sostenedora convoca y entrega información sobre el grado de cumplimiento en el logro de los estándares de aprendizaje y los otros indicadores de calidad.
Fecha	Julio 2015 y diciembre 2015
Acción 3	La sostenedora asegura, supervisa y entrega información sobre el grado de cumplimiento del PEI y de la normativa educacional.
Fecha	Al término de cada semestre: junio y diciembre 2015
Responsables de las acciones	Sostenedora, directora, UTP.
Medios de verificación	Memoria anual, informe de cuenta pública, PEI, PME, acta de rendición de cuentas, entrevistas y/o encuestas de satisfacción (apoderados, docentes y otros miembros de la comunidad educativa).

Recursos humanos, financieros y/o educativos	Sostenedora, directora, jefa de UTP. Elaboración de presupuesto anual. Elaboración de cuenta pública.
Dimensión:	Liderazgo de la Directora
Objetivo estratégico:	Fortalecer el rol de la directora y el equipo directivo en relación al seguimiento de la implementación curricular, con el fin de gestionar con mayor énfasis el desarrollo pedagógico de calidad en el aula.
Meta:	La directora en colaboración con su equipo directivo, realiza al menos dos visitas al aula por semestre al 100% de los docentes; sistematizando la información en torno a la implementación curricular.
Indicadores de seguimiento	Evaluación del seguimiento de la implementación curricular, para sondear los grados de satisfacción que se tienen con respecto al procedimiento. Percepción de los docentes respecto a la forma en cómo se realizó la implementación curricular en el aula. Porcentaje o número de veces que la directora y su equipo directivo realizó las visitas de aula.
Acción 1	La directora y su equipo directivo se reúne con los docentes para analizar las clases observadas y los desafíos pedagógicos enfrentados; para elaborar estrategias que permitan superar los problemas encontrados.

Acción 2	La directora y su equipo directivo, acompaña a los docentes que evidencien más necesidad de apoyo: observación de clases para su retroalimentación.
Acción 3	La directora y su equipo directivo efectúa observaciones de clases, con el fin de reflexionar con los docentes sobre la implementación curricular.
Responsables	Directora, equipo directivo.
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina diciembre 2015.
Medios de verificación	Entrevista a grupo focal con docentes, calendario de observación de clases y calendario de reunión de coordinación.
Recursos humanos, financieros y/o educativos	Directora, equipo directivo, docentes. Pautas de observación de clases en aula. Formato de implementación curricular.
Dimensión:	Planificación y Gestión de Resultados
Objetivo Estratégico:	La sostenedora y el equipo directivo comprenden la métrica de los principales indicadores utilizados en educación: SIMCE, OIC, categoría de ordenación y mecanismos de asignación de SNED; con el fin de analizarlos y utilizarlos en función del colegio.
Meta:	La sostenedora y su equipo directivo utilizan los datos analizados para monitorear y tomar decisiones en la gestión institucional; con el fin de mejorar prácticas pedagógicas, convivencia y la satisfacción de los apoderados.

Indicadores de Seguimiento:	<p>Porcentaje o número de veces que la directora y su equipo directivo; utilizan esta información para mejorar la gestión institucional.</p> <p>Percepción de la directora y su equipo directivo, respecto del conocimiento que obtienen de los principales indicadores y/o conceptos utilizados en educación.</p>
Acción 1:	<p>La directora y su equipo directivo toman decisiones en los distintos ámbitos de gestión con fines como: evaluar la efectividad de programas y/o proyectos y detectar debilidades y/o necesidades.</p>
Acción 2:	<p>La directora y su equipo directivo analizan los datos recopilados; considerando la evaluación de la distribución y la tendencia: comparación con el promedio nacional y con establecimientos de similares características, como por ejemplo: grupo socioeconómico (GSE).</p>
Responsable	<p>Directora, equipo directivo, docentes, equipo multidisciplinario.</p>
Fecha	<p>Se inicia en marzo 2015 y termina en diciembre 2015</p>
Medios de verificación	<p>Registro con datos del colegio, Manual de OIC, SIMCE, PME, informe diagnóstico, reuniones de equipo directivo.</p>
Recursos humanos, financieros y/o educativos	<p>Directora, equipo directivo, docentes, asistentes de la educación.</p> <p>Manual de indicadores de desempeño.</p>

Área:	Gestión Pedagógica
Dimensión:	Gestión Curricular
Objetivo estratégico:	Destinar el tiempo suficiente para la discusión de las bases curriculares y los programas de estudio con el propósito de comprender sus principios y conceptos básicos y, las relaciones entre las asignaturas con el propósito de conducir de manera efectiva el proceso de enseñanza y aprendizaje.
Meta:	La directora, el equipo directivo y los docentes toman conocimiento en un 100% de las bases curriculares y los programas de estudio; con el fin de permitir que las planificaciones abarquen la totalidad del curriculum y se ajusten al nivel de profundidad estipulado.
Indicadores de seguimiento	Sondear los grados de satisfacción que tienen los directivos y docentes, con respecto a la elaboración de las planificaciones y del intercambio de información que de ellas se desprenda.  Percepción de los directivos y docentes respecto al conocimiento obtenido en pos de la mejoría de sus planificaciones.
Acción 1	Los docentes elaboran planificaciones por unidad para cada asignatura que imparten, especificando los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y los medios de evaluación.

Acción 2	La directora y el equipo técnico pedagógico, analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones elaboradas; con el fin de mejorar su contenido.
Responsable	Directora, equipo directivo, docentes.
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina diciembre 2015
Medios de verificación	Calendarización de horarios y reuniones, bases curriculares, programas de estudio y planificaciones.
Recursos humanos, financieros y/o educativos	Directora, equipo directivo, docentes y asistentes de la educación.
Dimensión:	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula
Objetivo estratégico:	Apoyar a los equipos de aula (docentes y equipo multidisciplinario) en la planificación y aplicación de un trabajo colaborativo y de co-enseñanza de forma sistemática, con el propósito de fortalecer la educación inclusiva en el colegio.
Meta:	El 95% de los equipos de aula (docentes y equipo multidisciplinario), son apoyados para que desarrollen y apliquen planificaciones que incorporen estrategias colaborativas y de co-enseñanza al interior de la sala de clases; con miras a fortalecer la educación inclusiva del colegio.
Objetivo	Promover entre los docentes y el equipo multidisciplinario, el aprendizaje colaborativo y co-enseñanza.

Indicadores de seguimiento	<p>Verificación del grado de instalación de las prácticas que abordan el equipo de docentes y multidisciplinario.</p> <p>Percepción de los equipos de aula (docentes y equipo multidisciplinario), respecto a la implementación de acciones que promueven el trabajo colaborativo y de co-enseñanza.</p>
Acción 1	La directora y el equipo directivo gestiona y promociona el intercambio y la reutilización de los recursos educativos, desarrollados por los docentes y el equipo multidisciplinario.
Acción 2	Los docentes y equipo multidisciplinario comparten lecturas y otros materiales de estudio; acuerdan con los vacíos que presentan e investigan para resolver dudas profesionales y ampliar sus conocimientos.
Responsable	Directora y equipo directivo
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina en diciembre 2015
Medios de verificación	Planificaciones, folletos informativos, registro de reuniones, recursos educativos.
Dimensión:	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes
Objetivo Estratégico:	Contar con profesional de la educación para implementar la asignatura de lengua indígena en el colegio, con el propósito de desarrollar y valorar la lengua y cultura de los pueblos originarios entre los estudiantes.

Meta:	La directora y el equipo directivo gestiona la capacitación de la profesional sobre estrategias pedagógicas y de manejo en el aula; sobre la profundización de conocimientos lingüísticos y culturales propios de la cultura ancestral; con el fin de incorporar la cultura de los pueblos originarios al proceso de aprendizaje de los estudiantes.
Objetivo:	Contar con una profesional y los medios necesarios, para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de los estudiantes.
Indicadores de Seguimiento:	<p>Acreditación de los documentos requeridos para ejercer en aula la asignatura de lengua indígena.</p> <p>Sondeos de los grados de satisfacción con respecto a la implementación gradual de la asignatura de lengua indígena.</p> <p>Percepción de los estudiantes respecto a la incorporación de la asignatura lengua indígena al proceso de enseñanza y aprendizaje.</p>
Acción 1:	El colegio explicita en su PEI, el enfoque intercultural al proceso de enseñanza y de aprendizaje para sus estudiantes.
Acción 2:	La docente de lengua indígena imparte (realiza) cuatro horas semanales de la asignatura de lengua y cultura de los pueblos originarios, de acuerdo a los programas de estudio.
Responsable	Directora, equipo directivo.
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina diciembre 2015

Medios de verificación	Documentos de acreditación de profesional, planificaciones de la asignatura de lengua indígena.
Recurso humanos, financieros y/o educativos	Profesional de la asignatura de lengua indígena, capacitación de la profesional, material didáctico (dominó en mapuzungún, textos y/o folletos).

Área:	Formación y Convivencia
Dimensión:	Formación
Objetivo estratégico:	Implementar el plan de formación, definiendo los objetivos formativos acordes con el PEI, los objetivos transversales y las actitudes promovidas en las bases curriculares; con el propósito de evaluar su impacto en la comunidad educativa.
Meta:	El colegio cuenta con un encargado de convivencia escolar, para gestionar la implementación del plan de formación.
Indicadores de seguimiento	Monitoreo del grado de cumplimiento de las metas y ejecución del plan de acción de formación, mediante el seguimiento de una carta Gantt. Realización de encuesta u otro mecanismo de consulta, que evalúe el impacto para su retroalimentación y redefinición del plan de acción formativa.

	Percepción de la comunidad educativa respecto a la implementación del plan de formación.
Acción 1	La directora, el equipo directivo, los docentes y los asistentes de la educación; contemplan en el quehacer cotidiano, prácticas pedagógicas transversales que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa.
Acción 2	La directora y el equipo directivo convoca y asegura instancias cotidianas de implementación del plan de formación, como por ejemplo: consejo de curso, horas de orientación y jornadas de reflexión en relación al plan de formación.
Responsable	Directora, equipo directivo, encargado del plan de formación.
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina en diciembre 2015
Medios de verificación	Plan de formación, otros indicadores de calidad (OIC), PEI, actas de reuniones de reflexión, entrevistas, carta Gantt.
Dimensión:	Convivencia
Objetivo estratégico:	Redactar el manual de convivencia con un enfoque didáctico, de manera que explicita en un lenguaje accesible para toda la comunidad educativa –en especial: los estudiantes–; los principios asociados a sus deberes, normas y medidas estipuladas; en pos de la organización de una vida en común.
Meta:	Difusión del manual de convivencia a toda la comunidad educativa mediante la socialización

	periódica (semestralmente); con el propósito de fortalecer la buena convivencia del colegio.
Indicadores de seguimiento	<p>Revisión del manual de convivencia anualmente para sondear los grados de satisfacción que tiene la comunidad educativa –con respecto a su implementación y difusión-; de manera que se pueda realizar una reflexión y recoger sugerencias para incorporarlas al manual.</p> <p>Percepción de la comunidad educativa –en especial de los estudiantes- con respecto a la información que entrega el manual de convivencia.</p>
Acción 1	La directora, el equipo directivo, los docentes, los asistentes de la educación, presidentes de los centros de padres y apoderados y otros representantes de la comunidad educativa; reformulan –actualizan- el manual de convivencia ajustado a la normativa educacional vigente con una orientación más didáctica y de fácil entendimiento por y para toda la comunidad educativa.
Acción 2	La comunidad educativa vela por el cumplimiento de los deberes y normas estipuladas en el manual de convivencia, asegurando que las medidas disciplinarias y formativas se apliquen en forma consistente a cada uno de los miembros de ésta.
Responsables	Directora, equipo directivo, encargado de convivencia, docentes.
fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina en diciembre 2015

Medios de verificación	Manual de convivencia, medios de difusión, registro de reuniones de actualización del manual y/o reglamento
Recursos humanos, financieros y/o educativos	Encargado de convivencia, docentes, directivos.
Dimensión:	Participación y Vida Democrática
Objetivo Estratégico:	Garantizar la participación de la comunidad educativa en la formulación, actualización, implementación y evaluación del PEI; con el propósito de generar mayor significancia de sus sentidos declarados y construir una identidad positiva que genere sentido de pertenencia en la comunidad educativa.
Meta:	El 100% de los estamentos de la comunidad educativa participan activamente en la formulación, actualización, implementación y evaluación del PEI; con el objetivo de una mayor apropiación y sentido de pertenencia.
Indicadores de Seguimiento:	<p>Evaluar los grados de satisfacción que tiene la comunidad educativa con respecto a los espacios de participación donde puedan compartir, informarse y contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.</p> <p>Percepción de la comunidad educativa respecto al acceso –que perciben- para participar en las acciones</p>

	que se llevan a cabo con respecto al proyecto educativo institucional.
Acción 1:	La directora y el equipo directivo motivan a la comunidad educativa en torno a un proyecto común: con funciones definidas y que canalizan la participación de todos los miembros de la comunidad educativa: centro de padres y apoderados, centro de alumnos, representantes de docentes, delegados, otros.
Acción 2:	El colegio cuenta con un consejo escolar activo que sesiona como mínimo cuatro veces al año, apoyando y contribuyendo al colegio en las decisiones sobre temas pedagógicos y formativos de los estudiantes.
Responsables	Directora y equipo directivo
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina en diciembre 2015
Medios de verificación	Actas de reuniones de los distintos estamentos de la comunidad educativa, PEI y entrevistas.
Recursos humanos, financieros y/o educativos	Consejo escolar (sostenedora, directora, representante del equipo multidisciplinario y de docentes, presidente del centro general de padres y apoderados y, del centro de alumnos, representantes de los cursos y otros miembros de la comunidad.

Área:	Gestión de Recursos
Dimensión:	Gestión de Personal
Objetivo estratégico:	Asegurar el perfeccionamiento y capacitación -en coherencia con los requerimientos y necesidades- del

	equipo de docentes y el equipo multidisciplinario del colegio, para desarrollar mejores procesos educativos.
Meta:	El 80% de los docentes y el equipo multidisciplinario del colegio son perfeccionados y capacitados, en las funciones y tareas que sean pertinentes para el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
Indicadores de seguimiento	<p>Evaluación de la calidad una vez realizado el perfeccionamiento y capacitación, mediante una encuesta u otro mecanismo de consulta a los participantes, para conocer el grado de satisfacción que tienen.</p> <p>Percepción de los docentes y del equipo multidisciplinario, en relación al perfeccionamiento y/o capacitación brindada.</p> <p>Porcentaje de perfeccionamientos y/o capacitación efectiva a los profesionales del colegio.</p>
Acción 1	La sostenedora, la directora y el equipo directivo define y da prioridad a las necesidades de perfeccionamiento del personal; considerando la opinión de los directivos, docentes, asistentes de la educación, los resultados en las evaluaciones de aprendizaje, la observación de clases y otros factores o variables que puedan influir en la toma de decisión.
Acción 2	La directora y el equipo directivo seleccionan cursos, programas y/o asesorías de acuerdo con la

	prioridades y necesidades definidas; por los docentes y los asistentes de la educación.
Responsable	Sostenedora, directora y equipo directivo.
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina en diciembre 2015
Medios de verificación	PME, registro de asesorías de asistencia técnica educativa, registro de capacitaciones realizadas a docentes y asistentes de la educación.
Recursos humanos, financieros y/o educativos	Docentes, asistentes de la educación (equipo multidisciplinario), cursos y/o programas de perfeccionamiento, ATE y/o CPEIP.
Dimensión:	Gestión de Recursos Financieros
Objetivo estratégico:	Contar con asesoría legal para resolver dudas, problemas y para conocer las actualizaciones de la ley; con el propósito de velar por el cumplimiento óptimo de la normativa educacional vigente.
Meta estratégico:	Fortalecer a los miembros de la comunidad educativa, con el propósito de empoderarlos en un 100% con respecto a la normativa educacional vigente.
Indicadores de seguimiento	Sondear los grados de satisfacción que tienen los miembros de la comunidad educativa, con respecto a la información otorgada referente a la normativa educacional vigente.  Percepción de la sostenedora, los directivos, docentes y de los asistentes de la educación respecto a la asesoría y/o apoyo que da el colegio, para tomar conocimiento de la normativa educacional vigente.

	Porcentaje y/o número de veces de convocatorias o reuniones semestrales, sobre la normativa educacional vigente.
Acción 1	La sostenedora gestiona charlas y/o talleres –por parte de un profesional competente-, para el conocimiento de la normativa educacional vigente.
Acción 2	La directora y el equipo directivo, implementan medidas para la actualización y revisión periódica de sitio web de SUPREDUC.
Acción 3	La sostenedora, la directora y el equipo directivo socializan sistemáticamente la normativa educacional vigente al personal, para responsabilizarlo de su cumplimiento, incluyendo indicadores acordes a la evaluación directiva y docente.
Responsables	Sostenedora, directora y equipo directivo.
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina diciembre 2015.
Medios de verificación	Actas de fiscalización de la superintendencia de educación escolar, pauta de autoevaluación del cumplimiento de la normativa educacional vigente y entrevistas.
Recursos humanos, financieros y/o educativos	Asesor legal. Presupuesto de asesoría legal. Dotación docente, asistentes de la educación y directivos.
Dimensión:	Gestión de Recursos Educativos
Objetivo Estratégico:	Promover el uso del material didáctico mediante su difusión, explicaciones sobre sus potencialidades y

	sugerencias para su incorporación en las planificaciones; con el propósito de potenciar el aprendizaje de los estudiantes.
Meta Estratégica:	Utilización en todas las asignaturas, en todos los niveles de enseñanza y por todos los docentes el material didáctico que tiene el colegio; en su totalidad.
Indicadores de Seguimiento:	<p>Evaluar los grados de satisfacción que tienen los docentes y estudiantes, con respecto al uso e incorporación de los recursos educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Percepción de los usuarios, respecto al uso de los recursos educativos en el quehacer educativo cotidiano.</p> <p>Porcentaje o número de veces –semanalmente- que la encargada del CRA, entrega los recursos educativos a los docentes para cada una de las asignaturas y niveles de enseñanza.</p>
Acción 1:	El colegio cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos educativos y/o didácticos que permite, un uso expedito para la utilización periódica y entrega a cada uno de los docentes y asistentes de la educación.
Acción 2:	El colegio es abastecido regularmente con los insumos fungibles básicos; para llevar a cabo las clases: sistema de multicopiado para reproducir material impreso: planificaciones, guías, evaluaciones, otros.

Responsable	Sostenedora, directora, equipo directivo y encargada del CRA.
Fecha	Se inicia en marzo 2015 y termina diciembre 2015
Medios de verificación	Registro de recursos didácticos, inventario del CRA, tabla datos del uso del material, planificaciones de los docentes.
Recursos humanos, financieros y/o educativos	Material didáctico, material fungible, préstamos literarios.

#### Agradecimientos:

Al término del trabajo de grado II, agradezco enormemente a cada uno de los seres humanos que hicieron posible llevar a cabo este gran proyecto.

En primer lugar a Dios, por entregarme la oportunidad de aportar con un pequeño grano de arena; al mejoramiento en la calidad de educación que damos a nuestros niños y niñas del Colegio Juan XXIII.

En segundo lugar, a cada uno de los actores del establecimiento educacional que tuvieron la capacidad de otorgar sus capacidades, tiempo y espacio para materializar un conjunto de acciones en pos de un objetivo compartido. En

especial, a la sostenedora que me brindó todo el apoyo y la accesibilidad de iniciar, desarrollar y finalizar este proceso.

En tercer lugar, a los docentes, asistentes de la educación, apoderados y mis queridos niños y niñas; que brindaron muchas horas de trabajo con el único objetivo de colaborar en el proyecto en pos de un “enriquecimiento mutuo” como me hicieron saber.

Gracias a todos y a todas,

LUZ PAOLA RIOS TOLEDO

#### Bibliografía:

- Orientaciones Técnicas para Elaboración del PME, 2013
- Estándares Indicativos de Desempeño para establecimientos Educativos y sus Sostenedores, marzo 2014
- Magister en Educación, mención Gestión Pedagógica y Curricular para Jefes de Unidad Técnico Pedagógica, marzo 2014
- Marco para la Buena Enseñanza, noviembre 2004
- Marco para la Buena Dirección, septiembre 2010

- Fundación Chile, Gestión Escolar de Calidad, marzo 2011