



**Magíster En Educación  
Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Colegio Betania**

Profesor guía:

**Pedro Henrique Rosales Villarroel**

Alumno:

**Cristian Pablo Piña Codoceo.**

**Santiago - Chile, octubre de 2018**

## ÍNDICE.

1- ABSTRACT	2
2- INTRODUCCIÓN	4-5
3- MARCO TEÓRICO	6-34
4- DIMENSIONES DEL ESTABLECIMIENTO	35-74
5- ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	75-79
6- DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES	80-83
7- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	84-90
8- PLAN DE MEJORAMIENTO	91-99
9- CONCLUSIÓN	100-101
10-BIBLIOGRAFÍA	102-104

## 1-ABSTRACT RESUMEN

El Proyecto Educativo Institucional del COLEGIO PARTICULAR EVANGÉLICO BETANIA tiene como objetivo fundamental mejorar significativamente los aprendizajes de los alumnos y alumnas en contextos de igualdad y calidad, para eso se aplicó un diagnóstico institucional, tipo FODA que permitió identificar con propiedad las áreas a mejorar en las 4 dimensiones de la gestión Institucional, y cuál de ellas era la más significativa con el objeto de elaborar un Plan de Mejora para dar cuenta de dichos déficit detectados:

En el **área de Liderazgo**, la política comunicacional fue el aspecto detectado a mejorar, el cual se fortalecerá a través de la informatización de la gestión.

En el **área de Gestión Pedagógica**, la comprensión Lectora, en lenguaje y la resolución de problemas en las matemáticas requieren de una necesaria intervención, para ello será necesario aplicar mediciones tipo simce y capacitar a los docentes en prácticas pedagógicas más efectivas y la toma de la velocidad lectora desde primero básico a segundo año medio.

En el **área de Gestión de Recursos**, sustentación de los recursos humanos versus los insumos, es el aspecto a mejorar a través de un proceso seleccionador basado en competencia y perfil descrito en el PEI

En el **área de la Convivencia Escolar**, la violencia entre pares deberá ser abordada a través de un programa de prevención.

Esto a través de un método analítico descriptivo.

## **2-INTRODUCCIÓN.**

Chile va adquiriendo conciencia que sin renovar su sistema educativo y sin cambiar sus formas de enseñar y aprender no podrá ir más lejos en su desarrollo.

Hay consenso pleno en superar el viejo enciclopedismo. Se empieza a dejar atrás la tradicional instrucción basada en el dictado y la memorización. Aprendizaje más que enseñanza, conocimiento contextualizado, "aprender a aprender", "competencias" en vez de acumulación de datos, "preparar para la vida", antes que para la universidad, "capacitar para una vida de trabajo", en vez de capacitar para un empleo específico, son algunas de las ideas fuerza que se debaten y empiezan a aplicarse.

En ese contexto, el presente trabajo tiene como objetivo levantar un Plan de Mejoramiento con el propósito de dar cuenta de las mejoras que se ejecutarán a partir de los déficit detectados en el diagnóstico institucional, analizar sus resultados y presentar las propuestas remediales.

Tal propósito nace de la convicción que el uso y la aplicación de instrumentos de gestión como el PEI y el PME levanta los estándares y mejora el aprendizaje de los alumnos, esto porque la sistematización y la planeación es una de las herramientas educativas más poderosas para promover el aprendizaje. La investigación sugiere que el esfuerzo debe ponerse en ayudar a los docentes a utilizar estos instrumentos y su contenido como parte integral del aprendizaje para mejorar los niveles de logros de sus estudiantes.

Para tal efecto, se aplicó un instrumento tipo FODA, el cual determinó focalizadamente dentro de cada área el aspecto más significativo a mejorar, de esta manera quedó en evidencia que la mejora debía ser también efectiva.

Aplicados los instrumentos se elaboró una matriz de resultados con el propósito de analizar los datos cualitativos y cuantitativos de las herramientas aplicadas, estableciendo claramente los aspectos más descendidos, para luego levantar las propuestas de mejoras asociadas a la gestión institucional.

La operacionalización del trabajo nos permitió evidenciar los aspectos más descendidos y sus acciones remediales:

En el **área de Liderazgo**, la política comunicacional fue el aspecto detectado a mejorar, el cual se fortalecerá a través de la informatización de la gestión.

En el **área de Gestión Pedagógica**, la comprensión Lectora, en lenguaje y la resolución de problemas en las matemáticas requieren de una necesaria intervención, para ello será necesario aplicar mediciones tipo simce y capacitar a los docentes en prácticas pedagógicas más efectivas y la toma de la velocidad lectora desde primero básico a segundo año medio.

En el **área de Gestión de Recursos**, sustentación de los recursos humanos versus los insumos, es el aspecto a mejorar a través de un proceso seleccionador basado en competencia y perfil descrito en el PEI

En el **área de la Convivencia Escolar**, la violencia entre pares deberá ser abordada a través de un programa de prevención.

**De esta forma se llega a establecer cuáles serán los focos estructurales de la arquitectura del Plan de Mejora.**

### 3.- MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes históricos y definiciones de PEI

Antes de comenzar a hablar sobre el Proyecto Educativo Institucional y definir sus características debemos remontarnos a los hitos que conllevan su creación e implementación.

Lo que se conoce como proyecto educativo institucional actual, según Lavín, Del Solar y Padilla (1997) tiene sus inicios varias décadas atrás, en los años 60, en los que surge como primera vez la necesidad de planificar la educación en Latino América. Sin embargo, en los años 70, se produce un fenómeno contrario denominado “desencanto de la planificación”, el que nace como respuesta a las problemáticas que se presentaban en el ámbito educativo de la época, lo que llevó a que los planificadores de la educación vieran su trabajo frustrado al no llevarse a cabo las acciones contempladas con anticipación.

En 1991, aparece jurídicamente en Chile por primera vez el concepto Proyecto Educativo Institucional, en el Estatuto Docente o de los Profesionales de la Educación, creado en el gobierno de Patricio Aylwin Azócar (1990-1994), en el que se establece la ley que regula la labor docente en Chile, los requisitos, deberes y obligaciones en el ámbito pedagógico, técnico pedagógico o cargos administrativos que debe cumplir un profesional de la educación, ya sea en el sector municipal o particular. En esta ley se establece la autonomía en el ejercicio de la docencia enmarcados en el Proyecto Educativo Institucional.

*“Los profesionales de la educación que se desempeñen en la función docente gozarán de autonomía en el ejercicio de ésta, sujeta a las disposiciones legales que orientan al sistema educacional, del proyecto educativo del establecimiento y de los programas específicos de mejoramiento e innovación”.* (Ley 19070 Estatuto docente, 1991, Art. 16, p.4)

En 1995, en el gobierno del Ex Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, preocupada de una renovación efectiva en la educación, establece que para mejorar el sistema educativo chileno tanto en la enseñanza básica como media es necesario que cada institución cuente con su propio PEI.

*“Igual como en el caso de la enseñanza general, no se puede esperar una efectiva renovación de la enseñanza media si acaso no se otorga a los establecimientos la efectiva libertad y flexibilidad para formular su propio proyecto educativo, seleccionar los programas que desean ofrecer, conformar docentes comprometidos con este proyecto y desarrollar una dirección dotada de efectivo liderazgo educativo”.* (Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, 1995, p.102).

Hoy en día la Reforma Educativa sigue estableciendo la autonomía de las instituciones en el ámbito curricular, la que les permite crear sus propios planes y programas, aunque rigiéndose por el marco curricular establecido por el Ministerio de Educación, lo que conlleva a la descentralización de la educación y el mayor grado de libertad de cada centro en cuanto a definir qué enseñanza desean impartir, pero sobre todo a definir los medios a utilizar para lograr el mejor proceso de enseñanza - aprendizaje en cuanto a la realidad que vive cada institución.

*“El país cuenta con un marco curricular para la educación básica desde 1996 y para la educación media desde 1998. A partir de éste, tanto el Ministerio de Educación como los establecimientos que así lo hayan decidido han elaborado programas de estudio que en el año 2001 cubren toda la secuencia escolar menos los cursos finales de ambos niveles (8º año en básica y el 4º año en el nivel medio)”* (Cox, 2001, p. 220).

El Proyecto Educativo Institucional es un documento sujeto a la ley, por lo tanto, es obligación de cada establecimiento crear uno propio, que acoja las necesidades de cada estamento para cumplir así con la normativa y no ser sancionado por los organismos que se encuentran a cargo de su seguimiento y

revisión, ya que cada institución debe inscribir, obligatoriamente, su PEI en la Secretaría de Educación.

*“todo proyecto educativo institucional está sujeto a un proceso de seguimiento, entiéndase por este “Proceso de revisión, observación y verificación periódica de un programa o proyecto que, a través de una recopilación metódica de datos, permite disponer de un panorama de lo realizado, tomar las decisiones correspondientes e introducir medidas remediabiles.”* (Villarroel, 2002, p.29).

Los establecimientos educativos que no cumplan con este requisito serán sancionados con la suspensión de la licencia si ya están en funcionamiento, o con la negación de la misma, si son nuevos. Los PEI no solo son supervisados por entes externos, sino que también pueden estar sujetos a cambios requeridos por la misma comunidad educativa.

El Proyecto Educativo Institucional al tener un carácter obligatorio impuesto por la ley se ha convertido en un tema relevante en el ámbito educativo, presentando una serie de definiciones entregada por diversos autores o entendidos en la materia en los últimos años, conceptos que si bien presentan algunos aspectos diferenciadores, poseen mayores convergencias que los unen y los hacen concordar entre sí.

El Ministerio de Educación (1995) define el PEI como:

*“un instrumento técnico y político que orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla.”* (p.5)

El Proyecto Educativo Institucional al ser definido como un instrumento político como lo establece anteriormente el Ministerio de Educación, tiene la obligación de recoger las demandas tanto de la comunidad escolar interna como también de la población que rodea la institución, estas demandas deben dar origen a un documento que sea válido y representativo para toda la comunidad, como

también se deben articular y relacionar todos los ámbitos y dimensiones que componen el accionar diario de una institución.

*“El Proyecto Educativo Institucional debe articular en sí, los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas, a saber: las acciones pedagógicas; las administrativas; las financieras; las organizativas; las sistémicas (que son aquellas que vinculan al establecimiento con otras instancias educacionales, es decir, con los Departamentos de Educación de la Municipalidad, con las Direcciones Provinciales, etc.); las convivenciales, que son aquellas que establecen los vínculos de comunicación entre las distintas personas que conviven en el espacio escolar; y las comunitarias que establecen la comunicación de la escuela con su entorno” (Lavín, Del Solar y Padilla 1997, p.24)*

Al articular en el Proyecto Educativo Institucional todas las dimensiones en que se desenvuelve diariamente una institución educativa, se necesita la participación activa y coordinación de todas las personas que componen dichas dimensiones para tomar decisiones en conjunto y que sean coherentes con el pensamiento, valores, misión, etc. que quiera transmitir toda institución.

Según Lavín, Solar, Padilla (1997) el proyecto educativo institucional permite la coordinación de un conjunto de personas que componen la comunidad: directores, jefes de las unidades técnico-pedagógicas, orientadores, profesores, paradocentes, alumnos, padres y apoderados y auxiliares. Esta coordinación permite que se realicen una serie de acciones que son coherentes y racionales entre sí, dotadas de significación.

La formulación del PEI debe tener la participación completa de todos los integrantes de una comunidad educativa, solo así existirá un consenso en cuanto a la formación que se pretende entregar a los estudiantes, y las acciones en todo ámbito que se llevarán a cabo para lograr esta misión, por lo tanto, no es un documento aislado y elaborado por los directivos de cada establecimiento para ser entregado y cumplir con la ley, por el contrario, es un documento en el que se

establecen los resultados del trabajo discutido por parte de todos los integrantes de la comunidad, lo que implica crear espacios para la discusión entre los distintos integrantes de la comunidad educativa.

Según la Ley General de Educación, Art 15 (2009) los establecimientos educacionales deben promover y crear espacios de participación de toda la comunidad educativa, formando centros de alumnos, de padres y apoderados como también la creación de consejos escolares y de profesores. Cada instancia de participación permitirá a la comunidad darle vida al Proyecto Educativo Institucional, en estas instancias se podrán realizar sugerencias que servirán para mejorarlo.

Según Mena, Bugueño y Romagnoli. (2007) el PEI se define como una carta de navegación del proceso educativo del establecimiento educacional, en él se establece la visión que se pretende proyectar a la comunidad, es decir, al lugar que se pretende llegar, establece los valores prioritarios que se pretenden impartir, determina el sentido de las prácticas y qué se espera de cada integrante, permite que todos trabajen en la misma dirección, establece cómo se utilizará el tiempo, el espacio, como también los sistemas de relaciones y propone tipos de evaluación.

## 1.2 Dimensiones del PEI

En el PEI no solo se muestra a la comunidad la formación que se pretende lograr en los estudiantes, sino que también cada paso, que permita concretar su misión como centro educativo, detallando cada acción que se llevará cabo para lograr un objetivo tanto a corto como largo plazo, siempre basados en la realidad que rodea a la institución y a las características de los integrantes que la componen, y en base a esto formular un proyecto educativo con identidad propia.

*“El programa Educativo Institucional es un instrumento técnico y político que orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla. Expresa en forma escrita la misión y visión, guía su acción de transformación y es compartido por todos sus integrantes, en tanto es el fruto de un proceso de reflexión democrática de todos los actores involucrados en los aprendizajes de sus alumnos y de toda la comunidad; implica el avance en los niveles de participación de todos los actores hacia el logro de una mayor autonomía e identidad para la escuela, como instrumento de gestión, debe articular los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas: acciones pedagógico-curriculares, administrativo organizativas, financieras, comunitarias, sistémicas y convivenciales” (Villarroel, 2002, p.29).*

La definición anterior expuesta en el Proyecto Educativo Institucional, de Sonia Villarroel enlaza cada una de las definiciones que se dieron anteriormente incluyendo todas las temáticas abordadas.

Como bien señala Lavín, Del Solar y Padilla (1997), el Proyecto Educativo Institucional debe articular en sí, los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas, a saber: las acciones pedagógicas; las administrativas; las financieras; las organizativas y las sistémicas.

La dimensión pedagógica - curricular, la cual tiene estrecha relación con las prácticas tanto de la enseñanza como del aprendizaje, además se preocupa de establecer los contenidos curriculares, selección de textos y auxiliares didácticas, la forma de evaluación, entre otros.

La dimensión administrativa - financiera, la cual se encarga de la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento, así como también se encarga de administrar los recursos humanos y materiales que posee el determinado establecimiento educacional.

La dimensión organizativa se preocupa de lograr una correcta organización al interior del establecimiento educativo, comprendiendo sus distintos estamentos o subsistemas como lo son: el equipo directivo, cuerpo docente, departamentos de asignaturas y administrativos, centros de padres y apoderados, centros de estudiantes, entre otros.

La dimensión comunitaria, que si bien existen autores que la obvian, otros le otorgan gran importancia, ya que su acción está en establecer relaciones entre la escuela con los padres y apoderados de los alumnos, así como también el vínculo que se establece con otras organizaciones sociales, culturales, empresariales, gubernamentales, entre otras.

La dimensión convivencia dirigida a las relaciones entre pares, es decir, entre docentes, alumnos, administrativos, entre otros. Así como también las relaciones de jerarquía que se pueden establecer entre los diferentes integrantes de cada estamento, como también las relaciones no calificadas que se establece entre cualquier integrante del estamento con los padres y apoderados.

La dimensión sistémica que se refiere a las relaciones que establece la escuela con otras instituciones en instancias municipales, provinciales y nacionales y con otros establecimientos educacionales de su mismo nivel en la relación escuela - escuela.

### 1.3 Características del PEI

Una vez conocidas y definidas las dimensiones podemos afirmar que el PEI no se trata de un documento oficial que se elabora como un mero trámite para ser presentado a las autoridades educativas, sino que muy por el contrario se trata del resultado del trabajo colectivo de todos los que conforman el equipo de gestión escolar, entiéndase por gestión escolar según Villarroel, (2002):

*“el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país.” (p.24)*

Producto de la discusión con la comunidad a la que sirve la institución y por supuesto a alumnos y padres de familia.

Por otro lado, el PEI busca fundamentalmente lograr un mejoramiento integral de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, entregándoles las herramientas necesarias para lograr un aprendizaje significativo en ellos. Asimismo, es una característica también del PEI conocer su realidad como institución, teniendo en cuenta sus conflictos y problemas, pero también sus potencialidades y aspectos positivos que posea, los que deben ser desarrollados aún más. Este es un proceso dotado de significación, dirección y racionalidad.

En relación con las características que debe poseer el Proyecto Educativo Institucional encontramos distintas miradas de autores, pero estas coinciden en un punto, que es la delimitación de prioridades, objetivos, resultados que se espera lograr, estrategias, acciones y metodologías que se usarán para lograr el cumplimiento de estos desafíos u objetivos.

En cuanto a lo señalado por las académicas de la Universidad del Bío-Bío Castro F. y Castro J. en su *Manual para el Diseño de Proyectos de Gestión Educativa* (2013), existen siete características fundamentales que corresponden a:

**Integralidad:** Esto significa que debe afectar a la globalidad de la institución escolar. En él se integra el quehacer de la comunidad educativa, incluyendo la gestión administrativa, todo en función de la misión educativa.

**Coherencia:** Se puede decir que el PEI otorga coherencia en la práctica del establecimiento educacional, en función de la misión educativa.

**Proactividad:** Se refiere a la capacidad de la comunidad educativa para proyectarse a un futuro deseado, plantearse mecanismos de acción orientados hacia ese futuro y de llevar a cabo una gestión cuya mirada esté siempre puesta hacia esa meta final.

**Autogeneración:** Esto significa que el PEI es generado por la propia comunidad educativa, atendiendo a lo que le es característico y propio.

**Participación:** Aquí el concepto de participación significa que los diferentes actores se involucran en ella, tanto internos como externos a la unidad educativa.

**Carácter Público:** El carácter público o comunicativo significa que el establecimiento tiene una capacidad de dar a conocer el tipo de educación que ofrece a todos los actores de la comunidad de donde forma parte la unidad educativa.

**Evaluabilidad:** Esta característica se refiere al proceso de reflexionar críticamente y revisar de forma periódica la validez, pertinencia y efectividad de la opción del Proyecto Educativo Institucional.

De acuerdo a lo que plantea Lavín, Del Solar y Padilla (1997), el Proyecto Educativo Institucional debe:

- Determinar los aspectos que serán objeto de transformación y cambios, configurando de esta manera, el carácter y la identidad de la escuela o colegio.
- Permitir que exista una planificación de objetivos explícitos los cuales deben ser cumplidos en un corto, mediano o largo plazo.
- Visualizar con anticipación los problemas o circunstancias que pudieran perjudicar el desarrollo de una óptima ejecución del P.E.I.
- Establecer instancias de evaluación para verificar que exista una progresión y el cumplimiento en el logro de los objetivos.
- Considerar la participación de toda la comunidad educativa, es decir, de cada uno de los miembros que participan en los respectivos establecimientos, ya sea de manera directa o indirecta, de esta manera y al ser considerado un consenso, la comunidad lo asume como propio.

Todas las características mencionadas anteriormente, no se pueden llevar a cabo, sin que el Proyecto Educativo Institucional se encuentre inserto en un proceso de Gestión Integral de la Educación, que incorpore todas las dimensiones y al establecimiento en sí de manera integral y completa.

#### **1.4 Fases de elaboración del PEI**

Avanzando en nuestra investigación describiremos el proceso de construcción del PEI, el cual posee tres fases que resumen su naturaleza y construcción, estas son: La fase filosófica, la fase analítica y la fase operativa.

- La fase filosófica corresponde a aquellos principios y valores que orientan la gestión educativa a distintos modelos. Uno de ellos daría lugar a la visión, misión,

objetivos e identidad. Sin embargo, existe otro modelo en el cual se distinguen conceptos como creencias, valores y principios.

- La fase analítica visualiza y analiza el entorno socioeconómico y cultural de la comunidad escolar, los recursos tanto humanos, financieros, materiales y tecnológicos con los que cuenta el establecimiento educacional, así como también su reseña histórica, las prioridades y proyecciones (a mediano y largo plazo) con los que cuenta la comunidad directiva y escolar. Esta fase puede darse en dos momentos. Uno de ellos es al inicio de la elaboración del PEI, o bien, entre la determinación de la visión y misión del proyecto educativo institucional. Es importante señalar que esta fase da lugar a un análisis situacional en el cual se establecen los objetivos para el mediano y largo plazo.

- La fase operativa es donde se construye un plan y se establecen las metas a cumplir, partiendo de la base de los objetivos propuestos por cada una de las dimensiones que conforman el PEI.

- Aquí se ubican los distintos proyectos específicos, los cuales se encuentran articulados y organizados gracias a las iniciativas de apoyo las que se plasman en la misión y visión de cada establecimiento educacional y que propiciará el logro de los objetivos planteados.

- También en esta fase existe un monitoreo y seguimiento de las actividades que se están llevando a cabo. Esto permite retroalimentar cada acción e ir verificando si el trabajo realizado es correcto o es necesario modificar ciertos aspectos, mejorando así los procesos.

- Asimismo, en esta fase encontramos una evaluación, puesto que es fundamental evaluar si se lograron o no los propósitos y si fueron satisfechas todas las necesidades de la comunidad educativa. Esta evaluación es llevada a cabo de manera periódica, dando a conocer los instrumentos de evaluación, procedimientos y las personas que la realizarán.

La elaboración del PEI consta además de ciertas pautas para su concreción, en primer lugar, como señala el documento “¿Qué es un PEI? Colombia Aprende”, el PEI debe dar respuesta a ciertas preguntas como ¿Cuál es el concepto de educación que seguirá la institución educativa?, ¿Qué modelo educativo desarrollará? Si constructivista, conductista o personalizado, lo que sería el componente de fundamentación.

En segundo lugar, se debe determinar el personal que llevará acabo los objetivos del PEI: Planta docente, administrativa, directiva y necesidades de infraestructura.

En un tercer lugar encontramos otra pauta que consta de definir el enfoque pedagógico del colegio, esto incluye determinar sus metodologías, planes de estudio, entre otras estrategias.

Finalmente se debe tomar en cuenta el componente comunitario, pues no debemos olvidar que todo establecimiento educativo, se relaciona directamente con la comunidad que lo rodea, por lo que en sus proyectos educativos se deben plantear planes que la involucren, los que pueden ser ambientales, de sana convivencia, educativos y sociales.

La elaboración del PEI no es un proceso fácil ni sencillo, ya que su construcción significa un trabajo arduo y colectivo que va de los seis a los doce meses de duración.

En dicha instancia deben razonar respecto de que las decisiones que se tomen afectarán a toda la comunidad escolar educativa, pues de aquello dependerá el futuro de los estudiantes de la institución.

En toda construcción de proyectos, independiente del área, es necesario realizar un estudio previo del espacio que se quiere intervenir, vale decir, se hace menester aplicar un autodiagnóstico, puesto que: *“un conocimiento sobre su*

*realidad como grupo y como institución, les ayudará a levantarse, como un equipo autónomo, capaz de proponerse un Proyecto Educativo Institucional a la medida de sus necesidades, expectativas y potencialidades” (Lavín, et al. 1997, p. 36)*

Por ende es esencial para determinar metas reales e importantes que se quieren alcanzar. Cabe destacar además que dicho autodiagnóstico debe ser participativo e involucrar a toda la comunidad escolar, trabajando así, en conjunto los avances en la formulación del Proyecto Educativo del establecimiento; Identificar todos los diagnósticos realizados y todo aquel material que ayude a conocer mejor la escuela. El autodiagnóstico más utilizado es el FODA y los factores internos de una organización, campaña de marketing o proyecto a realizarse.

Como su nombre lo indica FODA viene de las palabras:

**F** - Fortalezas internas

**O** - Oportunidades externas

**D** - Debilidades internas

**A** - Amenazas externas

Lo que se trata de investigar con este análisis son las Fortalezas y Debilidades que tiene una empresa u organización y cuáles son las Oportunidades y Amenazas que tiene la misma en el entorno donde se desenvuelve.

Continuando con el proceso de autodiagnóstico, se deben establecer grupos de trabajo para que analicen cada una de las dimensiones que conforman la gestión integral, de esta manera se logrará tener una idea clara acerca de lo que deben cambiar o mejorar dentro del establecimiento. Se trata más que nada de que conozcan su realidad institucional para que puedan pensar en crear juntos un proyecto común.

Una vez terminado el proceso anterior se prosigue a la definición de visión y misión del establecimiento, entiéndase por visión una imagen mental de un futuro posible y deseable de la institución en que se labora. La visión debe incorporar los sueños del establecimiento y determinar ideales que se quieren obtener en los alumnos. Estamos en presencia de valores y principios que buscan otorgar un sello de identidad al establecimiento. En cuanto a la misión, es la razón de ser de la institución y determina a quiénes sirve, qué necesidades satisface, y en qué se distingue de otras similares.

Como plantea el MINEDUC, (2002) a partir del diagnóstico realizado y de la misión propuesta, se deben enunciar aquellos objetivos generales que puedan ser medidos y observados como logros, al final del proceso de desarrollo del proyecto en beneficio de los alumnos, considerando el marco curricular. Posteriormente se da paso a la definición de objetivos estratégicos que surgen de los desafíos de la política educativa nacional y del análisis situacional desarrollado en la escuela y su entorno. Un objetivo es estratégico, si le permite a la institución lograr su misión en un ámbito de desarrollo institucional determinado.

En un tercer paso las instituciones deben definir los planes o programas de acción, que darán respuestas a los objetivos estratégicos, no obstante, pueden ser definidos de acuerdo a las dimensiones de la gestión escolar integral explicadas anteriormente, esto quiere decir que se pueden establecer programas de acción desde La dimensión pedagógica – curricular, hasta la dimensión convivencia.

El Proyecto Educativo Institucional fija las grandes líneas de ejecución de las distintas áreas que contempla el establecimiento escolar. Sin embargo, para llevar un mayor orden es necesario que a partir de este PEI, la comunidad escolar deduzca el Plan Anual Operativo, el cual permitirá gestionar a corto plazo las distintas tareas y/o misiones que tiene el colegio y ver qué tan factibles son de realizar.

Este Plan Anual Operativo del establecimiento educacional estará conformado por la misión, visión, los objetivos generales, objetivos específicos, programas de acción y además se constituye por una serie de proyectos, los cuales se denominan Proyectos Específicos, los que son establecidos por la comunidad escolar y que se pretenden desarrollar durante el año inmediato una vez que son fijados. Aquí se determina qué se realizará, por qué, cuándo, cómo, con qué recursos, quiénes realizarán las actividades previstas y en qué plazos.

Una vez que todo está establecido, es necesario dar cabida al proceso de seguimiento y evaluación. Aquí se contrasta la situación en la cual se desarrollan los Programas de Acción y los Proyectos Específicos y se reorientan para así lograr su óptima realización y concreción.

En síntesis, la construcción del PEI consta de tres pasos simples, una lectura de la realidad que ponga de manifiesto las cosas que hay que cambiar o mejorar, una visión anticipada de la situación deseada y una estrategia de actuación que haga posible alcanzar los cambios requeridos.

Para finalizar citamos a Geiler R. (1997), quien dice en su artículo N°5 *“Aportes Para Construir el Proyecto Educativo Institucional”*, que es importante la participación de todos los agentes educativos, pues solo así se asegurará el correcto desarrollo del proyecto educativo:

*“Dentro de la Escuela, los distintos actores tienen autonomía, y hay una articulación entre el compromiso individual y el grupal. El poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Cada uno realiza sus funciones sin que sea necesario a cada paso una instancia de consulta hacia todos los roles de mando de la escala jerárquica”.*

No obstante, la misma autora plantea que si bien los actores de la comunidad educativa son autónomos, estos deben trabajar bajo el alero del director:

*“Hay que pensar la participación de los actores como un elemento consustancial del proceso de gestión del P.E.I., asegurándose que la misma sea participación real y no simbólica. El director tiene que promover espacios de discusión y participación. No es el proyecto que hacemos 'para cumplirle al director', es el proyecto para todos”*

Lo que plantea la autora es realmente cierto, de nada sirve un PEI individualizado y desconocido por la mayoría de los estamentos de la comunidad educativa, muy por el contrario, debe ser una construcción colectiva y representativa de todas las ideas, proyecciones y sugerencias de TODOS los actores que rodean la cotidianidad del alumnado. De este modo es de vital importancia que toda institución trabaje bajo el alero de esta condición: una construcción que es tarea de todos.

## **Introducción al Diagnóstico educativo**

En nuestra sociedad actual, en donde los procesos están al servicio de la economía globalizada, es necesario el modificar las acciones escolares, tomando en cuenta la gestión de calidad en el servicio que se brinda. Se debe entender que la gestión de calidad en una institución incluye a todas las partes implicadas en el proceso educativo, pues de poco sirve permanecer dentro de los procesos institucionales si no se implementan y se ejecutan medidas tendientes a la prestación de un servicio integral de calidad en toda la organización escolar.

En una institución educativa, la calidad se muestra con efectividad y eficiencia en el aprendizaje, y para lograrla, hay que reconocer que el hecho de que el estudiante aprenda no depende solamente de él, sino del grado en que las contribuciones del profesor se ajusten al nivel que muestra en cada tarea de aprendizaje. Si el ajuste es apropiado, el alumno aprenderá y progresará, cualquiera que sea su nivel actual; pero si no se produce tal adaptación entre lo que el alumno es capaz de hacer y la atención que le ofrece el docente mediante las estrategias de enseñanza, se producirá, sin duda, un desfase en el proceso de aprendizaje del estudiante. (Vygotsky L., 1988)

De acuerdo con lo anterior, desde el punto de vista de las adecuaciones curriculares, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, cuando las diferencias en los estilos de aprendizaje, las capacidades, las habilidades del estudiante y la diversidad socio cultural y étnica no son tomados en cuenta, surgen dificultades para desarrollar el máximo potencial en cada persona, lo cual repercute en el rendimiento académico, en los índices de promoción y contribuye al aumento de la deserción de los estudiantes. Luego entonces, no hay efectividad ni eficiencia, dicho de otra manera, no hay calidad. Este hecho pone de manifiesto el reclamo de nuestra realidad socioeducativa en cuanto a la puesta en marcha de una acción centrada en el proceso de enseñanza aprendizaje con una finalidad de intervención para la mejora y el cambio: el diagnóstico educativo o pedagógico puede ser la respuesta. (Álvarez J., 2001)

## **Diagnostico educativo**

El diagnóstico educativo es un término que aparece recurrentemente en el discurso pedagógico contemporáneo (García V., 1995), sin embargo, la confusión terminológica o de significados que se le asignan afecta la enorme importancia que tiene.

En ese contexto cobra relevancia la publicación de obras que participan en este campo, destacándose las aportaciones de Margarita Silvestre y José Zilberstein (2002), Granados García-Tenorio P. (2003), Sobrado Fernández L. M. (2002), Ricard Marí Mollá, Carmen Buisán Serradell y María de los Ángeles Marín Gracia (2001), considerados pioneros en este ámbito. En el año 2007, Narciso García Nieto, catedrático de Investigación y Métodos de Diagnóstico en Educación de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid, al iniciar su investigación sobre Desarrollo de Habilidades Mentales Básicas, contribuye también con información pertinente al Diagnóstico Educativo.

Estas obras surgen en una época en que se pretende recobrar la importancia del diagnóstico educativo más allá de la universalidad de la evaluación y del reduccionismo de los diagnósticos psicopedagógicos o psicológicos con orientación clínica. (García V, 1995)

Ricard Marí Mollá, (2001), considera el diagnóstico educativo como “un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contextos familiar, socio-ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva” (p. 201)

Buisán Y Marín (2001), le conceptúan como “un proceso que trata de describir, clasificar, predecir y explicar el comportamiento de un sujeto dentro del marco escolar. Incluyen un conjunto de actividades de medición y evaluación de un sujeto (o grupo de sujetos) o de una institución con el fin de dar una orientación.” (p.13)

Estos autores definen al Diagnóstico Educativo o Pedagógico como una actividad científica y representan como su objeto de estudio a sujetos e instituciones.

Si bien Marí ve al sujeto o a las entidades en su situación global, enfatizando la actividad de intervención como constitutiva del diagnóstico. Buisán y Marín ven a un sujeto inmerso exclusivamente en el contexto escolar y al proceso diagnóstico como

una actividad de

orientación con tres funciones básicas: preventiva, predictiva y correctiva, de esta manera, una vez realizado el diagnóstico sobre las posibilidades y limitaciones del sujeto, sus resultados servirán para definir el desarrollo futuro y la marcha del aprendizaje del objeto de estudio.

En las aportaciones de Marí destaca el hecho de integrar en su conceptualización el fundamento epistemológico y la idea del diagnóstico educativo como proceso metodológico. Aunado a lo anterior, reconoce dos funciones básicas de éste: preventiva y potenciadora (perfectiva). El propósito es modificar las condiciones generadoras de aquellas situaciones que impidan o retrasen el aprendizaje mediante las correspondientes acciones preventivas o potenciadoras, así que, es necesario “un proceso diagnóstico integrado en la intervención específica que está, a su vez, insertada en el proceso vital y contextualizado de enseñanza-aprendizaje, y orientado a la consecución de los objetivos pedagógicos” (Marí, pag. 201).

Es por esta razón que mi planteamiento y concepto de Diagnóstico Educativo encuentra sustento en las aportaciones de Ricard Marí Mollá (2001) dado que el diagnóstico pedagógico no debe verse como una acción unilateral y terminal por parte del docente, sino como una práctica que va a guiar su enseñanza, en función de la información obtenida sobre los aprendizajes que poseen los estudiantes y las situaciones que se dan en torno de lo que pueden seguir adquiriendo. (Castillo S. y Cabrerizo J, 2005).

Esta conceptualización de Diagnóstico Educativo, lo ubica como parte del mismo proceso enseñanza aprendizaje y consiste en un nuevo paradigma de investigación diagnóstica y propone estudiar al sujeto que aprende desde su globalidad y complejidad, lo cual supone reconocer la multidisciplinaria, multivariada y multinivel naturaleza de las situaciones educativas.

Los rasgos distintivos de este concepto de diagnóstico son:

Sujeto.- El sujeto es cualquier persona, grupo, clase o institución cuya afección es objeto de estudio. Se ocupa de los aspectos individuales e institucionales, incluyendo a los sujetos y al contexto familiar, escolar y social a fin de predecir sus conductas y posibilitar la intervención psicopedagógica. (Marí, 2001)

Los sujetos a los que se dirige el diagnóstico son la totalidad de los mismos, en contra de su limitación a los sujetos problemáticos según la tradición diagnóstica derivada de

la

Medicina y Psicología, ello exige la necesidad de la personalización. Esto es, el conocimiento de todas las variables significativas relacionadas con todos y cada uno de los sujetos o contexto de naturaleza pedagógica, psicológica, sociológica o cualquier otra. El diagnóstico pedagógico o educativo deja de ser “el arte de descubrir e interpretar los signos de una enfermedad” para orientarse al conocimiento de todos los educandos en el conjunto de variables que permitan la adecuación del currículum.

Al abarcar a los sujetos en su globalidad o complejidad, este tipo de diagnóstico no puede limitarse a la consideración de las variables intelectuales o cognitivas y de aprendizaje, considerada de forma aislada, en la que en algún momento se haya detectado alguna limitación o deficiencia, puesto que se acepta que la conducta no está reducida al ámbito psicológico, sino que abarca el contexto, relaciones interpersonales, motivación, auto-concepto, valores, etc., estos son, todos los indicadores y las variables relevantes para una educación integral en el ámbito de la diversidad. (Fundora R., 1999).

Como objeto de estudio, contempla las situaciones educativas y el estudio de cualquier hecho educativo, no sólo del alumno, sino de todas aquellas variables que permiten y definen el acto de educar.

El objeto de estudio no es sólo el objeto educativo sino el contexto en el que el proceso educativo tiene lugar, ya sea la institución escolar con su organización, metodología didáctica, personal y recursos, etc., o la comunidad educativa que rodea dicha institución. Además, el objeto diagnóstico debe extenderse a referencias más amplias que las incluidas en las instituciones escolares como la familia, la comunidad, cualquier elemento socializador, dado que los problemas y posibilidades existentes en los sujetos en orden a su educación se derivan tanto de factores endógenos como exógenos, o dicho de otra manera, de los elementos o factores personales y los ambientales. (Marí, 2001)

El fin del diagnóstico educativo no es atender las deficiencias de los sujetos y su recuperación, sino una consideración nueva que podemos llamar pedagógica: proponer sugerencias e intervenciones perfectivas, bien sobre situaciones deficitarias para su corrección o recuperación, o sobre situaciones no deficitarias para su potenciación, desarrollo o prevención. (Castillo S. y Cabrerizo J, 2005)

Esto implica que su finalidad no se reduce a la resolución de problemas o a la ayuda de personas con deficiencias, una acción correctiva o reactiva, sino que incluye una función

potenciadora de las capacidades y otras de tipo preventivo o proactivo. Su propósito es apoyar el desarrollo del proceso educativo, con una finalidad de mejora, hacia el perfeccionamiento de su objeto de estudio (producto o proceso) contextualizándose en un proceso perfectivo y de desarrollo propio de la educación.

La actividad diagnóstica sigue un proceso metodológico riguroso y sistemático que la convierte en una actividad científico-profesional.

Tal vez su característica más singular sea el ser un proceso basado en la metodología general de investigación (Investigación Evaluativa), pero con la diferencia respecto de la investigación básica de que su objetivo consiste en la aplicación inmediata de sus resultados (Investigación-Acción). Constituye un proceso general de investigación, pero de carácter aplicado. (García Nieto, 2001)

Se trata, pues, de un proceso temporal de acciones sucesivas, estructuradas e interrelacionadas, que, mediante la aplicación de técnicas relevantes, permite el conocimiento, desde una consideración global y contextualizada, de un sujeto que aprende, y cuyo objetivo final es sugerir pautas perfectivas que impliquen la adecuación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se distinguen las siguientes etapas en su aplicación:

- a) Recogida de información,
- b) Análisis de la información,
- c) Valoración de la información (como fiable/válida) para la toma de decisiones,
- d) La intervención mediante la adecuada adaptación curricular, y
- e) La evaluación del proceso diagnóstico.

El control de las diferentes variables que lo conforman y la correcta realización de cada una de sus partes, de manera que se asegure su replicabilidad, configuran la científicidad del propio proceso.

Cinco serían, por lo menos, las variables más relevantes a las que ha de dirigir sus esfuerzos: *Quien* enseña (el *profesor*); *a quien* se enseña (o *quien aprende*, el alumno); *lo que* se enseña/aprende (*programa/disciplina*); *cómo* se enseña (*metodología didáctica*); el *contexto y marco* desde el que se educa y enseña (la sociedad, el sistema educativo, institución, grupo, curso, nivel, etapa,...)

El diagnóstico debe tener como referente inmediato tanto aquellas variables internas,

constitutivas del alumno, como aquellas otras externas o ambientales que inciden en él y que pueden condicionar, e incluso, determinar sus logros académicos.

Ha de entenderse, en cualquier caso, como un proceso técnico, de constatación, identificación, interpretación y valoración de la interacción existente entre las variables más relevantes implicadas en el aprendizaje de un alumno o grupo para comprender o explicar su interacción. A partir de este conocimiento pueden tomarse decisiones educativas adecuadas, procurando adaptar y mejorar el aprendizaje y las intervenciones, a las peculiaridades de cada alumno o situación educativa. Proporcionando apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje; atención a la diversidad del alumnado; tratamiento de necesidades educativas especiales y asesoramiento tutorial, académico, personal y profesional del alumnado (García, N. 2001) y contribuyendo al logro de la calidad educativa.

#### **Diagnóstico del contexto del centro educativo.**

El contexto del centro educativo lo constituyen las circunstancias que lo rodean y condicionan su funcionamiento y los resultados que en él se alcancen.

Los aspectos del ambiente deben considerarse como parte de la información que contempla el diagnóstico dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, por lo que es pertinente realizar un diagnóstico del centro educativo para determinar hasta qué punto éste cumple con las condiciones básicas de infraestructura, servicios de apoyo, formación docente, características sociales, culturales y económicas de las familias, convivencia de la comunidad educativa, entorno del centro, entre otros, a fin de conocer con lo que se cuenta y gestionar los apoyos respectivos.

#### **Diagnóstico de los procesos de aula llevados a cabo por el docente.**

Los estudiantes tienen sus propios estilos de aprendizaje y los docentes sus métodos y formas de enseñanza que muchas veces no se ajustan a las necesidades educativas presentes. Por lo tanto, es importante que el docente se autoanalice con respecto a las metodologías empleadas y los contenidos curriculares y considere los resultados del diagnóstico para buscar alternativas.

A continuación, un instrumento para recopilar información acerca de la pertinencia o no de la metodología empleada.

### **Dimensiones del proceso diagnóstico en el conocimiento básico del estudiante.**

De acuerdo con Castillo S. y Cabrerizo J. (2005), el proceso diagnóstico tiene como finalidad descubrir, describir y, en su caso, explicar el comportamiento de una persona estudiando todos los factores intervinientes (personales, interactivos, contextuales).

Según García, V. (1995), el conocimiento básico del estudiante representa la necesidad de recoger información sobre variables o dimensiones que le son de gran utilidad al docente. Entre ellas, la dimensión biológica, psicológica y cognoscitiva.

#### **Dimensión Biológica.**

Las deficiencias biológicas pueden ser un elemento significativo, en razón de los apoyos que se le pueden ofrecer al estudiante. Sin embargo, no se cuenta actualmente con un expediente único del estudiante en México en donde se pueda consultar la historia prenatal y postnatal, el desarrollo del lenguaje y motor, problemas de salud en general, la madurez biológica y el crecimiento.

#### **Dimensión Psicológica.**

De acuerdo con García, V. (1995), hay tres campos de especial atención: las actitudes, condicionantes del nivel de los resultados, los intereses, como indicadores de las áreas especialmente atractivas para el escolar, y la motivación, como fuerza puesta al servicio del logro, cuyo influjo puede anular o reducir el efecto de unas buenas aptitudes.

El conocimiento de las *actitudes* facilita la decisión en relación a si el estudiante tiene potencialidades para algo más que al dominio de los objetivos básicos. Los *intereses* permiten orientar el trabajo optativo y libre hacia las áreas especialmente atractivas. La *motivación* da a conocer, según su fuerza y características diferenciales, los insumos a los que puede acudir el docente para estimular el esfuerzo personal, la dedicación y el trabajo.

#### **Dimensión Cognitiva.**

En este ámbito, según García, V. (1995), el diagnóstico pretende establecer el dominio que posee el estudiante en relación con los objetivos, contenidos curriculares o competencias por alcanzar.

Las habilidades cognitivas comprueban la formación de los estudiantes en la lectura e interpretación de gráficos y símbolos de todo tipo, la observación de la realidad, la planificación y ejecución de trabajos, la comparación de objetos, situaciones o ideas, la clasificación, la ordenación y la interpretación de la realidad, la formación de conceptos, la demostración o la resolución de problemas, el análisis y la síntesis, e incluso para la expresión original en sus diversas manifestaciones y niveles.

### **Análisis y uso de la información obtenida en el diagnóstico.**

La aplicación de técnicas variadas, acompañadas de instrumentos que permitan sistematizar la información, tales como: registro anecdótico, escalas, rúbricas, portafolio, entre otros, sería irrelevante sin un apropiado análisis de los resultados.

Es importante que los docentes analicen los resultados obtenidos, para que tomen conciencia acerca de la necesidad de que exista un compromiso de todas las instancias participantes del proceso educativo con el fin de implementar las adecuaciones curriculares a aquellos estudiantes que lo requieran, con base en los resultados del diagnóstico pedagógico, tanto en las áreas cognoscitiva, socio afectiva y psicomotriz, así como los recursos con que cuenta la institución.

Para la utilización de los resultados de un diagnóstico a las adecuaciones curriculares, el docente cuenta con dos grandes dimensiones de análisis. Por un lado la realidad socio- afectiva de los estudiantes en relación con su autoestima y la disposición para el aprendizaje. Por otro lado, el diagnóstico permite obtener información del contexto socio cultural donde se desarrolla el proceso educativo y los conocimientos previos de los estudiantes con respecto al programa o a la unidad que se va a iniciar.

Se debe recordar que la información obtenida en el diagnóstico es para la toma de decisiones, pero esto no impide que se informe a todos los involucrados en el proceso de los resultados obtenidos.

El docente debe considerar la información recopilada en el diagnóstico para la elaboración de la planeación didáctica y la selección de estrategias metodológicas, las cuales deben ser congruentes con las necesidades educativas de los estudiantes y además, proporcionando espacios que permitan el desarrollo de las destrezas, las habilidades y los conocimientos necesarios para continuar con éxito el proceso de

aprendizaje. Camilloni, A. (1998).

En síntesis, si queremos que el diagnóstico pedagógico cumpla con su objetivo, debe continuar de inmediato el planteamiento pedagógico o de otra índole, requerido para que la situación sea propicia al aprendizaje que se emprenda, ajustando las estrategias de enseñanza de acuerdo con el nivel de ingreso de los estudiantes y mientras el proceso educativo se encuentra activo.

### **Nociones orientadoras para la planificación de estrategias, técnicas e instrumentos de diagnóstico de los aprendizajes.**

Finalmente, es importante señalar que existen principios orientadores a tomar en cuenta al momento de planificar las estrategias metodológicas, técnicas e instrumentos que permitan valorar el desempeño de los estudiantes, en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias acordes con sus necesidades educativas.

Carlino, F. (1999,) presenta los siguientes principios orientadores:

Tienen los estudiantes una estructura cognoscitiva previa acerca de los conocimientos sistematizados en el currículo oficial.

Los estudiantes se apropian del mundo mediante sus construcciones, plantean interrogantes, formulan hipótesis.

Construyen sus ideas del mundo en estrecha relación con las interacciones que viven.

Las actividades están estrechamente vinculadas a la autorregulación y autovaloración, con el fin de construir progresivamente un sistema personal de aprendizaje en los estudiantes.

Se propician actividades que permiten al estudiante tomar conciencia de su proceso de aprendizaje y generar así modos de trabajo más autónomo.

Las actividades propuestas por el docente, en el proceso de diagnóstico, se adecuan al proceso de enseñanza y aprendizaje cada vez que sea necesario.

El intercambio entre padres y entre docentes y estudiantes, acerca de los resultados del diagnóstico de los aprendizajes, permite promover aprendizajes, reelaborar conocimientos y actitudes por medio del diálogo y el ambiente de clase.

El registro de información en relación con las actitudes y el comportamiento de los estudiantes es primordial cuando se elabore cualquier tipo de actividad.

La observación permite objetivar y explicitar los criterios con los que se valora a los estudiantes.

## **CONCLUSIONES**

El diagnóstico educativo o pedagógico constituye, entre docente y alumnos, un ejercicio fundamental de aproximación que implica el descubrimiento de aspectos cognoscitivos, actitudinales y aptitudinales del grupo y de cada uno de sus integrantes. Una aproximación sobre la que el docente habrá de fundamentar la ejecución del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Este sustento le permitirá conocer las diferencias en los estilos de aprendizaje, las capacidades, las habilidades de cada estudiante y la diversidad sociocultural de donde provienen y posibilitará el desarrollo del máximo potencial de cada uno de los alumnos.

Trabajar cimentando nuestro hacer en el diagnóstico educativo es la forma profesional de optimizar los tiempos y los esfuerzos. Personalizando las actividades en función de las necesidades y centrando la observación en el progreso de cada alumno y en la valoración de sus logros, facilitará al docente el obtener información suficiente de las características de cada alumno para realizar las adaptaciones y ajustes necesarios.

Un adecuado diagnóstico permite establecer con claridad las diferencias entre las expectativas de ingreso en relación con el proyecto pedagógico y el contexto en que se ubica la escuela; así como el nivel de logros reales obtenidos por los estudiantes; y, al mismo tiempo, contribuye a mejorar la calidad de la educación.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Álvarez, J. (2001). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid: Ediciones Morata.

Buisán y Marín (2001), *Cómo realizar un Diagnóstico Pedagógico*. México: Alfa Omega.

Camilloni, A. (1998). La calidad de los programas de evaluación y de los instrumentos que los integran. *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*, pp. 67-92. México: Paidós.

Carlino, F. (1999). *La evaluación educativa*. Buenos Aires: Aique.

Castillo, S. y Cabrerizo, J. (2005). *Formación del profesorado en educación superior*.

*Didáctica y curriculum*. Madrid-España: Editorial Pearson. Prentice Hall.

- Fundora Simón, R. (1999). *El Diagnóstico pedagógico: como método científico del trabajo docente-educativo*. Revista Con Luz Propia, no. 6. La Habana, Cuba.
- García, V. (1995). *Diagnóstico, evaluación y toma de decisiones*. España: Ediciones Rialp S.A.
- García Nieto, N. (2001). *El diagnóstico en las actuales titulaciones de las Facultades de Educación*, Revista de Investigación Educativa, vol. 19, nº 2, 415- 431.
- Granados García-Tenorio, P. (2003), *Diagnóstico pedagógico*. Addenda. Madrid: UNED.
- Granados García-Tenorio, P. *Diagnóstico Pedagógico (Aprendizajes Básicos, Factores Cognitivos y Motivación)*. Madrid: Dykinson.
- Marí Mollá, Ricard (2001), *Diagnóstico Pedagógico. Un modelo para la intervención psicopedagógica*, Barcelona: Edit. Ariel.
- Silvestre, M. y J. Zilberstein. (2002). *Hacia una didáctica desarrolladora*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Sobrado Fernández, L.M. (2002). *Diagnóstico en Educación: teoría, modelos y procesos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Vigotsky, Lev. (1988). *Pensamiento y Lenguaje*. Barcelona: Paidós Ibérica

## **Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME)**

De acuerdo con los avances y necesidades acaecidos en nuestra sociedad, las exigencias educativas han ido cambiando, se han puesto en marcha diversas ideas y programas destinados a mejorar la calidad y equidad de ésta misma. Es así, como el Ministerio de Educación contempla estrategias de mejoramiento del “sistema educativo”, desarrollándose el Proyecto de Mejoramiento Educativo. Es un proyecto de acción originado y desarrollado al interior del establecimiento, que busca el mejoramiento de la calidad de los alumnos, a través de iniciativas que puedan modificar la forma y contenido de la enseñanza, la gestión institucional, las relaciones de los estudiantes y la relevancia del trabajo educativo para la sociedad en su conjunto, es una línea de trabajo que se basa en la capacidad de los propios colegios para definirlos y postular para su financiamiento a través de un concurso público, un fondo de recursos especialmente establecido para ello.

Uno de los requisitos es ser elaborado conjuntamente por docentes y apoderados con el fin de satisfacer las necesidades del momento.

Estos PME, constituyen una herramienta positiva de la educación, para brindar un nuevo horizonte a la educación tradicional implicando grandes mejoras y oportunidades, como lo es la Jornada Escolar Completa, donde el tiempo es aprovechado acuciosamente, creándose nuevas experiencias de trabajo y aprendizajes que serán recibidas por el alumno.

Se orienta a reconocer y potenciar la capacidad autónoma del cuerpo docente y de la comunidad escolar de cada establecimiento, para así, realizar y construir acciones educativas apropiadas a cada realidad, permitiendo profundizar en el desarrollo del proceso educativo.

Para Astudillo (1995: 44) los proyectos de mejoramiento tienen tres focos principales de referencia:

- La dirección, organización y funcionamiento de la escuela considerada como un todo.
- El aula o contexto directo en el cual se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La comunidad o entorno dentro de la cual se desarrolla la escuela y con la que debe relacionarse. Este entorno comprende los padres y apoderados de los alumnos del establecimiento, las características del medio ambiente y las estructuras socioeconómicas y cultural que, de diversas maneras, influyen en dicha escuela.

En cualquiera de los focos mencionados la escuela puede desarrollar un

proyecto que mejore cuantitativamente y/o cualitativamente los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El Proyecto de Mejoramiento Educativo de la institución se distingue por:

Basarse directamente en un diagnóstico de las necesidades educativas de la escuela realizado por el colectivo de autoridades y profesores de ella, al cual puedan sumarse representantes de los alumnos y de los padres y apoderados.

- En cuanto desarrollo del proyecto queda a cargo de los profesores del colegio, en la que este se formula. Es así como el PME, es una tarea eminentemente participativa.

- Preparación de un Proyecto de Mejoramiento Educativo.

La preparación de un PME comprende una serie de etapas y tareas de las cuales las principales son:

- Determinación de los problemas de la escuela por el colectivo de ella.
- Diagnóstico estratégico de la escuela.
- Formulación de los objetivos del proyecto.
- Especificación de los resultados esperados.
- Determinación de la población beneficiaria.
- Elección y especificación de la estrategia para lograr los objetivos.
- Distribución de tareas y responsabilidades.
- Elaboración del presupuesto.
- Elaboración del cronograma.
- Elaboración de un resumen del proyecto.
- Seguimiento y evaluación del proyecto.

El PME, en la forma que se utiliza actualmente en Chile, es un caso especial de la llamada investigación-acción participativa. Investigación, en cuanto se inicia con la búsqueda de problemas que se dan en la escuela, y las posibles causas de los mismos; acción, en cuanto se realizan numerosas acciones dentro de una estrategia global para lograr sus objetivos y participativa, ya que tanto en su preparación como en su ejecución participan todos los profesores de la escuela que pertenecen a las áreas en las cuales se dan los problemas.

En el Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad del Ministerio de Educación iniciado en 1991, las escuelas postulan anualmente a un financiamiento para el desarrollo de sus PME, una vez que han sido seleccionados a nivel nacional. Para la preparación del proyecto, los directivos y profesores del establecimiento reciben capacitación por parte de funcionarios del Ministerio y de los Departamentos Provinciales. El proyecto no debe considerar problemas de áreas que han sido abordados por otros programas del Ministerio (salud escolar, infraestructura, textos escolares, material didáctico, etc). Por otra parte, la asignación monetaria a recibir si el proyecto es seleccionado, no puede ser utilizada para honorarios del personal directivo, docentes u otros funcionarios de la escuela.

## 4.- Dimensionamiento del establecimiento

El establecimiento cuenta con los siguientes instrumentos en los cuales se hará la evaluación:

### INTRODUCCION

El Proyecto Educativo Institucional da sentido y existencia de una comunidad educativa. Nos presenta los marcos teóricos y conceptuales de cada instancia, área o departamento que componen la organización del establecimiento educacional.

Este Proyecto Educativo considera como base nuestra realidad laboral, pero también se entrega una visión general y esquemática de cómo podemos realizar una planificación estratégica.

El contenido de este documento es el producto de una reflexión colectiva de todos los integrantes de la comunidad escolar.

Esta forma de planificación institucional articula todas las acciones y proyectos en torno a la gestión y los aprendizajes de los alumnos, determina los roles y metas compartidas de los diferentes actores, se proponen formas de seguimiento y evaluación, sugiere una dinámica situacional para transformar la vida escolar y comunitaria.

Este Proyecto se sustenta en su contenido sobre cuatro pilares básicos:

**1.- Marco Filosófico:** es decir se determina la identidad, la misión y la visión de la unidad educativa dando sentido y direccionalidad a la educación que entregará el colegio, destacando la concepción ético-valórica.

**2.- Análisis Situacional:** Se entregan antecedentes socioculturales y pedagógicos relacionados con el establecimiento y el entorno de la comunidad escolar.

**3.- Dimensión Operativa:** Se relaciona con: a) El cumplimiento de las metas, actividades, acciones, programas y proyectos propuestos. b) La forma de organización interna. c) Las estrategias de interacción con la comunidad y las redes de apoyo institucional. d) Proceso de Seguimiento y evaluación.

**4.- Marco Curricular:** Se refiere a los aprendizajes de los alumnos, a los desafíos como colegio en relación con los estándares de calidad, cobertura educacional, objetivos, metas y acciones en términos de gestión educativa.

## **1.- IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO**

COLEGIO PARTICULAR EVANGÉLICO BETANIA CALLE EL VOLCÁN N°969, LOS VOLCANES CHILLAN

## **2.- DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

La Unidad Educativa está ubicada en un lugar con alto índice de vulnerabilidad de la ciudad de Chillán, con una matrícula de 730 alumnos al mes de marzo de 2015, distribuidos de Pre-kínder a Cuarto Año Medio. El colegio presta servicios educacionales a una población escolar proveniente, principalmente, de los sectores poblacionales de Los Volcanes, Santa Filomena, Villa Chiloé, Lomas de Oriente y sus alrededores. La mayoría de los alumnos son procedentes de hogares con bajos niveles económicos, culturales y educacionales, los padres en su mayoría tienen educación básica y media incompleta. Los ingresos económicos de las familias provienen de actividades realizadas como pequeños comerciantes ambulantes y establecidos, cargadores, carpinteros, albañiles, y temporeros(as). En consecuencia, esta unidad educativa atiende alumnos con una alta vulnerabilidad social, debido a que la mayoría de ellos carece de medios económicos y culturales, factores que dificultan la colaboración pedagógica y el mejoramiento de los estándares de calidad del establecimiento.

## **3.- INFRAESTRUCTURA**

El Colegio está construido con material concreto, cuenta con 1 Templo, 20 aulas, 1 sala de psicopedagogía, 4 salas para talleres, 1 sala de taller de electricidad, 1 sala de fonoaudiología, 1 oficina de orientación, 1 oficina de asistencia social, 1 oficina de psicología, 1 oficina de coordinación técnica, 1 oficina del encargado de computación, 1 oficina coordinación SEP, 1 oficina de secretaría SEP, 1 oficina del Sostenedor, 2 laboratorios de computación cada uno con 40 equipos, 1 laboratorio de ciencias, 1 biblioteca, 1 sala de profesores, 1 Unidad Técnico Pedagógica, 5 oficinas de inspectoría, 1 oficina administrativa, 1 oficina Dirección, 1 oficina de finanzas, 1 sala de mantención de sistema tecnológico, 1 sala de cámaras, 1 radio escolar y comunitaria, 1 gimnasio techado, 1 patio techado nivel parvulario, 1 oficina secretaría, 1 taller especialidad electricidad, 1 oficina para el Centro General de Padres y Apoderados, 1 sala de audio, 1 sala de enfermería, 1 sala de taller de banda.

Cuenta además con los siguientes servicios anexos:

\*Servicios higiénicos para personal docentes, auxiliares y alumnos. \*Cocina y comedores para docentes y alumnos. \*Agua potable, alcantarillado, red telefónica, y

conexión a Internet. \* Centro de Fotocopiado.

#### **4.- RECURSOS HUMANOS**

La Unidad Educativa cuenta para el año 2016 con 1 Director, 1 Jefe UTP, 1 Coordinador SEP, 1 Coordinador Pre-Básica, 1 Coordinador Básica, 1 Encargada de Evaluación, 1 Apoyo UTP, 1 Coordinador Extraescolar, 1 Coordinador Practicas Profesionales, 3 Educadoras de Párvulo, 23 Docentes Básica, 15 Docentes Media, 3 Asistentes Párvulos, 12 Asistentes Aulas, 1 Orientador, 2 Psicopedagogos, 1 Inspector General, 6 Inspectores, 1 Asistente Social, 1 Psicólogo, 1 Fonoaudióloga, 1 Bibliotecaria, 1 Jefe Administrativo, 1 Encargada Finanzas, 1 Secretaria General, 1 Secretaria UTP, 1 Secretaria SEP, 1 Encargada Impresiones, 2 Encargado Soporte Informático, 8 Auxiliar Servicios.

#### **5.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ESTABLECIMIENTO**

SOSTENEDOR: SOCIEDAD EDUCACIONAL EVANGÉLICA HOREB LTA.

REPRESENTANTE LEGAL

DIRECTOR

JEFE UTP

EVALUACIÓN

INSPECTOR GENERAL

JEFE ADMINISTRATIVO

COORDINADOR DE CICLO PARVULARIO

COORDINADOR DE CICLO BASICO

COORDINADOR CICLO ENSEÑANZA MEDIA

**DEPARTAMENTO DE ORIENTACION**

ORIENTADORA

COORDINADOR DE RELIGION EVANGELICA

CAPELLANIA Y ASESORIA ESPIRITUAL

## **6.- OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE ACCIÓN (MISIÓN P.E.I).**

1. Fomentar la convivencia escolar favoreciendo el diálogo y la conversación entre todos los miembros de la comunidad educativa.
2. Mejorar el aprendizaje de los alumnos para desarrollar habilidades, destrezas y competencias, a través de prácticas pedagógicas innovadoras.
3. Mejorar la gestión del establecimiento articulando todas las instancias en función de los aprendizajes de los alumnos.
4. Focalizar el quehacer educativo de acuerdo con el P.E.I teniendo presente la MISIÓN del establecimiento.
5. Proyectar el colegio a la comunidad fortaleciendo su imagen e identidad a través de la difusión del P.E.I.
6. Propiciar los valores cristianos evangélicos en la población escolar y comunitaria.
7. Mantener un sistema de reforzamiento permanente para aquellos alumnos que presenten dificultades en el proceso educativo.
8. Fomentar las actividades curriculares complementarias para descubrir habilidades y desarrollar destrezas que tiendan a la formación integral del alumno.
9. Brindar una adecuada atención a aquellos alumnos que presentan dificultades de disciplina escolar.
10. Integrar a padres y apoderados al proceso educativo a través de un diálogo permanente para superar falencias de índole pedagógico y conductual.
11. Establecer redes de apoyo con la finalidad de colaborar con la gestión y atención de situaciones y casos deficitarios.
12. Elaborar proyectos de innovación pedagógica que tiendan al mejoramiento de la educación del establecimiento con la finalidad de obtener nuevas instancias de aprendizajes y recursos educativos.
13. Desarrollar talleres de desarrollo personal con participación de toda la Comunidad Educativa.
14. Crear una política para la prevención del consumo de alcohol y droga en toda la comunidad educativa.

## **7.- VISION Y MISION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

### **VISION**

Entregar a la sociedad un alumno armónicamente desarrollado en los aspectos cognitivos, espiritual, social, artístico y físico, con tolerancia, responsabilidad, respeto, con fe y seguidor de Cristo. Con un desarrollo de su voluntad a través de una formación moral y afectiva que le permita discernir lo permitido y prohibido que presenta la sociedad y su comunidad circundante.

Entregar un alumno con las competencias necesarias para insertarse con éxito en la vida laboral, social y en su desarrollo académico.

### **MISION**

Desarrollar habilidades, destrezas y competencias lingüísticas comunicativas que le permitan extraer información de variados textos. Lograr una escritura espontánea de textos significativos y una comprensión lectora eficaz. Considerar a la Biblia como la base de los aprendizajes ético-valóricos.

Desarrollar en los alumnos una capacidad de razonamiento lógico capaz de resolver y comprender el lenguaje matemático a través del dominio de las operaciones básicas, que le faciliten la resolución de problemas de su vida diaria.

### **VALORES**

- ✓ AMOR.
- ✓ RESPETO.
- ✓ SOLIDARIDAD.
- ✓ RESPONSABILIDAD.
- ✓ PARTICIPACION.
- ✓ FE.
- ✓ AMISTAD.
- ✓ TRABAJO COLABORATIVO.

## **8.- ANALISIS FODA**

### **FORTALEZAS**

1. Formación de valores basados en los principios cristianos. 2. Se destaca a los alumnos con estímulos positivos (diplomas, felicitaciones, etc.) 3. Cuenta con laboratorio de ciencias, laboratorio de computación y biblioteca de consulta. 4. Los apoderados participan activamente en talleres junto al Centro General de Padres. 5. Cuenta con profesionales idóneos para impartir clases. 6. Existe gran compromiso del sostenedor para satisfacer las necesidades del establecimiento en general. 7. Se cuenta con equipo de gestión con liderazgo técnico pedagógico. 8. Centro General de Padres con personalidad jurídica. 9. Existe compromiso del personal docente en el proceso educativo. 10. Se cuenta con cobertura de alimentación para alumnos con problemas económicos. 11. La Unidad Educativa se compromete con ayudar a realizar campañas de alimentos. 12. El establecimiento está incorporado a los programas de JUNAEB. 13. Se cuenta con personal paraprofesor suficiente. 14. Mobiliario suficiente para el trabajo escolar. 15. La Unidad Educativa posee un gimnasio techado para eventos, actividades deportivas y religiosas. 16. Se cuenta con una dependencia para atención de primeros auxilios. 17. Existen profesores especialistas en Artes Musicales, Educación diferencial, Ciencias y enseñanza técnica. 18. Existencias de áreas verdes para el esparcimiento y recreación de los alumnos.

### **OPORTUNIDADES**

1. Consolidar el proyecto de jornada escolar completa con Enseñanza Básica y Media

2. Consolidación de talleres extraescolares, ya que a través de estos se generan intercambios con otros establecimientos donde se desarrollan las habilidades y competencias aumentando su autoestima y el desarrollo integral del alumno.

3. Realización de giras de estudio, visitas a museos, universidades, exposiciones, industrias, centros laborales, etc.

4. Potenciar Proyecto de Orientación Educacional y Vocacional.

5. Encuentros con ex – alumnos profesionales que compartan experiencias que ayuden a subir el nivel de expectativas en su futuro laboral en el educando.

6. Dinamismo demográfico, lo que potencializa la posibilidad de aumentar la matrícula del colegio.

7. Participación activa de redes de apoyo que van en beneficio directo de la Comunidad Educativa Ej.: Charlas de sexualidad, higiene y seguridad, maltrato infantil etc. (Consultorio, hospital, Universidades. Carabineros e investigaciones, CTD, Centros

de apoyo conductual.

8. Posibilidad de dar cobertura a otros niveles educativos.

## **DEBILIDADES**

1. Poca implementación y equipamiento para actividades deportivas.

2. No existen elementos recreativos en el patio.

3. Espacio físico limitado para atención de alumnos en comedor.

4. Falta implementación de textos para biblioteca.

5. Implementación insuficiente de material didáctico para sala-taller de lenguaje y matemáticas.

6. Poco tiempo para la reflexión pedagógica y preparación de material didáctico.

7. Existe poco tiempo complementario para función docente.

8. No existe una sala de arte con material adecuado.

9. Necesidad de una sala auditorio para charlas, reuniones y conferencias.

10. Alto número de alumnos por curso.

11. Se requiere fortalecer la organización administrativa.

12. Dificultades de manejo conductual en la sala de clase

13. Apoderados no ejercen autoridad frente a la indisciplina de sus hijos.

14. Baja escolaridad de los padres.

15. Situación económica deficitaria de las familias.

16. Gran número de alumnos con déficit atencional y dificultades específicas de aprendizajes.

17. Deficiente asesoría Técnica del DEPROE

## **AMENAZAS**

1. La situación económica precaria, obliga a ambos padres a trabajar, y por lo tanto, los hijos permanecen solos en los hogares, lo que influye en el abandono de sus deberes escolares y obliga a los alumnos a trabajar tempranamente.

2. La influencia de la drogadicción, el alcoholismo, la violencia intrafamiliar, la delincuencia y algunos programas y medios de comunicación influyen, en forma general, negativamente en el desarrollo académico de los alumnos, perjudicando la eficacia del colegio.

3. El bajo nivel educacional y cultural de las familias provoca una falta de compromiso por parte de los apoderados, en cuanto al apoyo pedagógico y enseñanza de valores.

4. Un alto porcentaje de parejas son convivientes, por lo que muchos niños viven en situación irregular. Esto afecta directamente su autoestima y auto imagen.

5. El reducido tamaño de las viviendas, provoca hacinamiento, lo que trae como consecuencia abusos deshonestos, malos ejemplos, distorsiona en el niño el concepto de familia, fundamentalmente la unión, el amor y la afectividad.
6. Falta de expectativas de la mayoría de las familias frente al futuro de sus hijos producto de la incertidumbre laboral de algunos jefes de hogar, no se proyectan en realizar estudios superiores. Esto provoca falta de interés de los alumnos por su quehacer educativo.
7. Existencia de un gran número de alumnos adictos a la televisión y video- juegos sin control en sus hogares.
8. Malnutrición en los alumnos probable causante del gran número de alumnos con déficit atencional.
9. La mayoría de las familias proceden de sectores de erradicación urbana y allegados.

## **9.- OBJETIVOS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO**

1. Propender a la formación integral del alumnado contemplando su desarrollo espiritual, social, cognitivo, artístico y físico.
2. Lograr que los valores fundamentales del cristianismo, expresados en la Biblia, y que el establecimiento profesa, tales como la libertad, solidaridad, participación, lealtad, responsabilidad, fraternidad, amor a Dios y al prójimo, sean internalizados por el alumno.
3. Lograr que el alumno reciba voluntariamente el don de la salvación ofrecida gratuitamente a través de Jesucristo revelada en la palabra de Dios
4. Ofrecer a la comunidad una oportunidad real para la demanda educacional de sus hijos.
5. Ofrecer al alumno una diversidad de actividades que le incentiven a desarrollar sus intereses en el plano espiritual, intelectual, artístico y físico.
6. Estimular en el alumno una conciencia ecológica que lo lleve a comprender que sus acciones deben estar en función de un equilibrio armónico con su medio.
7. Estructurar un currículo que tenga como fundamento una acción cristianizadora del individuo, liberado de prejuicios, un actuar creativo y personalizado, donde el alumno sea el principal actor.
8. Aplicar Planes y Programas de estudios especiales, de acuerdo con las Políticas Educativas,
9. Lograr la integración permanente de la familia en la acción educativa del colegio transformándose en un pilar de desarrollo escolar y comunitario.
10. Dotar al establecimiento de la infraestructura y elementos didácticos suficientes

para capacitar al alumno en tecnologías que le permitan luego de su egreso desenvolverse en su vida diaria y laboral en consonancia con la modernización del país.

## **10.-OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE ACCIÓN MISIÓN P.E.I.**

1. Fomentar la convivencia escolar favoreciendo el diálogo y la conversación entre todos los miembros de la comunidad educativa.
2. Mejorar el aprendizaje de los alumnos para desarrollar habilidades, destrezas y competencias a través de prácticas pedagógicas innovadoras.
3. Mejorar la gestión del establecimiento articulando todas las instancias en función de los aprendizajes de los alumnos.
4. Focalizar el quehacer educativo de acuerdo al P.E.I teniendo presente la MISIÓN del establecimiento.
5. Proyectar el colegio a la comunidad fortaleciendo su imagen e identidad a través de la difusión del P.E.I.
6. Propiciar los valores cristianos evangélicos en la población escolar y comunitaria.
7. Mantener un sistema de reforzamiento permanente para aquellos alumnos que presenten dificultades en el proceso educativo.
8. Fomentar las actividades curriculares complementarias para descubrir habilidades y desarrollar destrezas que tiendan a la formación integral del alumno.
9. Brindar una adecuada atención a aquellos alumnos que presentan dificultades de disciplina escolar.
10. Integrar a padres y apoderados al proceso educativo a través de un diálogo permanente para superar falencias de índole pedagógico y conductual.
11. Establecer redes de apoyo con la finalidad de colaborar con la gestión y atención de situaciones y casos deficitarios.
12. Implementar y poner en marcha el nivel medio de educación en modalidad Científico Humanista e inserto en la J.E.C.
13. Elaborar proyectos de innovación pedagógica que tiendan al mejoramiento de la educación del Colegio Betania con la finalidad de obtener nuevas instancias de aprendizajes y recursos educativos.
14. Desarrollar talleres de desarrollo personal con participación de toda la Comunidad Educativa.

## **11.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

1. Utilizar por parte de los docentes metodologías y técnicas de estudio que tiendan al desarrollo de capacidades superiores en los alumnos.
2. Desarrollar habilidades, destrezas y competencias para la comprensión lectora y

expresión oral y escrita.

3. Desarrollar el razonamiento lógico a través de aprendizajes significativos.

4. Desarrollar jornadas de desarrollo personal con alumnos que provocan mayores conflictos.

5. Comprometer a los padres y apoderados con el Proyecto Educativo del Establecimiento.

6. Mejorar la convivencia escolar realizando actividades participativas internalizando valores éticos y cristianos.

7. Generar estrategias que tiendan a mejorar la convivencia escolar especialmente en lo relacionado con sus pares, profesor-alumno, profesor-apoderado.

8. Optimizar la gestión del establecimiento articulando todas las instancias en función de los aprendizajes de los alumnos.

9. Promover instancias para obtener recursos que tiendan a generar nuevas instancias de aprendizaje.

10. Fomentar las actividades de libre elección para aprovechar en mejor forma el tiempo libre de los alumnos.

11. Coordinar actividades de orientación con las familias y otras instituciones de apoyo.

12. Desarrollar por parte de los docentes un trabajo coordinado y en equipo.

13. Capacitar a los docentes en metodologías participativas que permitan interactuar con los alumnos.

14. Realizar clases evangelizadoras para que los alumnos reciban a Cristo como su salvador personal.

## **12.- PERFIL DE LA COMUNIDAD ESCOLAR**

El Colegio debe fomentar los valores cristianos en alumnos, Padres, Apoderados y Comunidad Educativa. Debe ser agente de cambio social, ya que, a través del mejoramiento del nivel educacional, se formarán personas con valores cristianos, morales y académicos se espera que mejoren sus condiciones y expectativas de vida y económicas de los alumnos que viven en el sector, juntamente con las redes de apoyo.

El Colegio debe desarrollar todas las potencialidades de los alumnos a través de la implementación de la Enseñanza Técnico Profesional, en un mediano plazo; la participación en talleres extraescolares y la atención permanente a aquellos alumnos que presenten dificultades en el proceso educativo para satisfacer las necesidades de la comunidad.

### **13.- PERFIL DEL PERSONAL DIRECTIVO**

Los Directivos deben poseer valores cristianos, ser consecuentes con la orientación del Establecimiento; respetuosos, tolerantes, honestos, emprendedores, con visión de futuro para proyectar el Colegio. Deben ser reflexivos, proactivos, creativos, sencillos, buenos mediadores, con liderazgo y capacidad de resolver conflictos, con iniciativa y que fomenten la convivencia en toda la Unidad Educativa.

### **14.- PERFIL DEL PERSONAL DOCENTE**

Un profesional con valores cristianos y de testimonio consecuente en su actuar, que sea: honesto, respetuoso, solidario, leal, coherente, afectuoso, agradecido, responsable con el rol o función designada. Comprometido con el quehacer educativo y con el establecimiento, esto implica que sea creativo, autocrítico, proactivo, eficiente, con iniciativa, que reúna las competencias profesionales requeridas por el establecimiento de acuerdo a su misión, metas y objetivos propuestos, un profesional con voluntad y espíritu de superación, abierto a la crítica, tolerante, con capacidad de dominio de grupo y con capacidad de resolución de conflictos.

Que fomente la convivencia en toda la comunidad educativa.

### **15.-PERFIL DEL EDUCANDO**

El estudiante debe ser respetuoso, con valores cristianos y estudioso de la Biblia, tolerante, reflexivo, metódico, solidario, con capacidad de resolver conflictos, con capacidad de perdón, con hábitos y autodisciplina. También debe sentirse comprometido con el colegio y con el quehacer educativo.

Que exprese afecto hacia compañeros, profesores, apoderados y personal del establecimiento. Que sea constante en sus tareas, que tenga capacidad de síntesis, que sea capaz de utilizar lo aprendido para enfrentar su medio social, que sea capaz de generar autoaprendizaje. Que sea capaz de lograr competencias metacognitivas, es decir aprenda a aprender.

Que sea leal con los demás y consigo mismo, que sea emprendedor y con voluntad de surgir, que demuestre la honradez en toda circunstancia y lugar, agradecido de lo que posee, que reconozca sus errores y con un desarrollo de la conciencia ecológica.

### **16.- PERFIL DE INSPECTORES, MANIPULADORES AUXILIARES, BIBLIOTECARIOS Y ASISTENTES DE PÁRVULOS.**

Deben ser personas y profesionales poseedores de: Valores cristianos, responsables, comprometidos con el colegio y con su labor, honestos, respetuosos, solidarios, afectuosos, con capacidad de imponer disciplina a través del diálogo y la tolerancia, eficiente y con iniciativa, autocrítico y con capacidad de resolver conflictos.

## 17.- PERFIL DE PADRES Y APODERADOS

Los apoderados del colegio deben sentirse comprometidos con los valores cristianos fortaleciéndolos en su hogar.

Deben ser colaboradores del proceso educativo y de la gestión del colegio, apoyando y fortaleciendo la educación de sus hijos en todo lo relacionado con la formación de hábitos y el cumplimiento de sus deberes escolares.

Debe ser consecuente y participativo con las actividades que el colegio organice y que valore el trabajo docente.

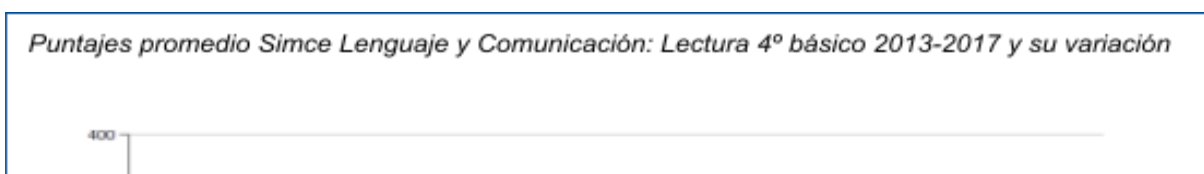
Los apoderados deben colaborar con el desarrollo del P.E.I. y no generar obstáculos que afecten la gestión y la convivencia escolar.

## 18.- REDES DE APOYO

- ✍ Consultorio de atención familiar y Hospital
- ✍ Segunda Iglesia Bautista
- ✍ Centros de Apoyo Conductual
- ✍ Carabineros de Chile
- ✍ Sociedad protectora de Infancia
- ✍ Universidad Adventista
- ✍ Universidad del Bío- Bío ✍ Centro Ecológico de Chillán
- ✍ CONAF
- ✍ CONAMA
- ✍ SENAME
- ✍ PRODEM

## 19.- RESULTADOS ACADÉMICOS

A continuación, se exponen los resultados académicos obtenidos durante la última evaluación SIMCE del colegio Betania:

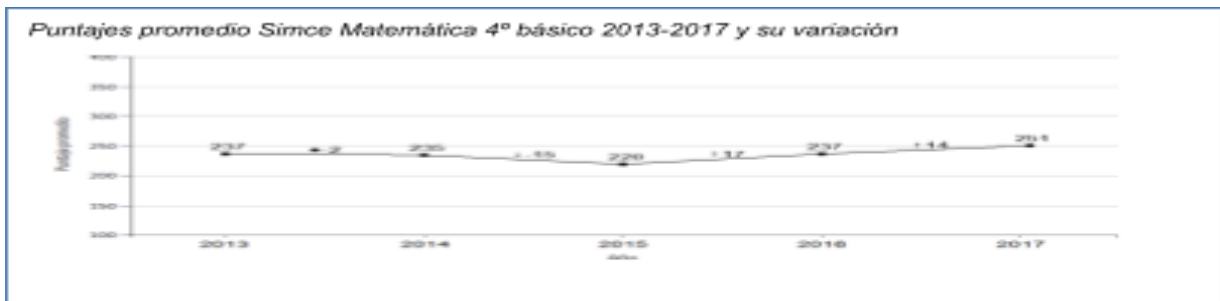


Puntaje promedio según género en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2016-2017, comparación entre géneros y variación entre años

Prueba	Puntaje 2016		Puntaje 2017		Variación 2016-2017	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Lenguaje y Comunicación: Lectura	(+)250	222	252	243	• 2	↑ 21

Clasificación según GSE de los estudiantes de 4° básico y variación de los puntajes en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2017 respecto de los establecimientos del país del mismo GSE

GSE del establecimiento	
4° básico	Medio Bajo
	Prueba
Lenguaje y Comunicación: Lectura	Comparación con establecimientos del mismo GSE ↓ - 8



Notas: (1) El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje promedio respecto de la evaluación anterior es:  
 □ : similar.  
 h : significativamente más alto.  
 l : significativamente más bajo.  
 (2) Si los resultados del establecimiento presentan simbología adicional, ver anexo E.

Puntaje promedio según género en Simce Matemática 4° básico 2016-2017, comparación entre géneros y variación entre años.

Prueba	Puntaje 2016		Puntaje 2017		Variación 2016-2017	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Matemática	246	224	249	254	• 3	↑ 30

Clasificación según GSE de los estudiantes de 4º básico y variación de los puntajes en Simce Matemática 4º básico 2017 respecto de los establecimientos del país del mismo GSE.

GSE del establecimiento	
4º b á s i c o	Medio Bajo
	Prueba
	Matemática
Comparación con establecimientos del mismo GSE	
• 3	

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2018

Dimensión: Gestión Pedagógica

Subdimensión Focalizada	Gestión del Currículum
Práctica de la Subdimensión que será abordada 2	5. El director y el equipo técnico pedagógico coordinan un sistema efectivo de Evaluaciones de aprendizaje.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 3	6. El director y el equipo técnico pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 4	7. El director y el equipo técnico – pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.
Objetivo	Desarrollar un sistema de acompañamiento pedagógico, basado en la colaboración, para mejorar los aprendizajes.
Indicador de Seguimiento 1	Número de docentes retroalimentados en sus instrumentos de evaluación
Indicador de Seguimiento 2	Número de docentes retroalimentados en sus planificaciones
Indicador de Seguimiento 4	Número de reuniones realizadas en el marco de las CPA

Acción	Sistema Planificación y Evaluación		
El equipo Técnico, a partir de lineamientos pedagógicos institucionales, monitorean y hacen seguimiento de la cobertura curricular en la programación de unidades de aprendizaje y su contextualización en los diseños de enseñanza e instrumentos evaluativos, los cuales se elaboran colaborativamente entre docentes de aula o de UTP, ofreciendo retroalimentación continua y oportuna.			
Fechas		Inicio	2018-01-01
		Término	2018-12-31
Responsable		Cargo	Encargada de Evaluación
Recursos	2 Evaluadores.		
Evidencia	Reportes de retroalimentación de pruebas escritas Reportes de retroalimentación de planificaciones.		
Costo			

<b>Acción</b>	<b>Comunidad de Aprendizaje Profesional (colaboración docente)</b>	
Asesores pedagógicos, promueven el trabajo colaborativo entre los profesionales del establecimiento, a través de jornadas de auto-perfeccionamiento, de la gestión de los tiempos de coordinación para la reflexión y evaluación conjunta sobre las prácticas desarrolladas, intercambio de experiencias y recursos, los resultados y datos obtenidos en diversos procesos de enseñanza-aprendizaje, tales como: observaciones de aula, resultados de las evaluaciones aplicadas en las unidades y/o evaluaciones internas (SIMCE - cobertura curricular PME, dominio lector, tablas de multiplicar, otros), para profesionalizar la práctica pedagógica y proponer mejoras.		
Fechas	Inicio	2018-01-01
	Término	2018-12-31
Responsable	Cargo	Jefe Técnico
Recursos	3 Asesores Pedagógicos Horas adicionales a profesores.	
Evidencia	Actas de coordinación con asesores pedagógicos. Actas de reuniones técnicas Registro de asistencia a reuniones técnicas.	
Costo		
<b>Acción</b>	<b>Evaluación institucional del Dominio Lector, Tablas de Multiplicar y Cobertura curricular</b>	
Evaluadores, coordinadora CRA) evalúan en diferentes momentos durante el año, el dominio lector, tablas de multiplicar y cobertura curricular, con la finalidad de ofrecer información relevante y oportuna a docentes, asesores, estudiantes y familia respecto del nivel de desempeño de los estudiantes en estas destrezas y habilidades.		
Fechas	Fechas	2018-03-01
	Término	2018-12-31
Responsable	Cargo	Coordinador CRA Evaluador Matemática
Recursos	Hojas de respuestas lector de pruebas.	
Evidencia	Informes de dominio lector. Informes de tablas de multiplicar. Informes de cobertura curricular.	
Costo		

<b>Subdimensión Focalizada</b>	<b>Enseñanza y aprendizaje en el aula</b>
Práctica de la Subdimensión que será abordada 1	5.1 Los profesores imparten las clases en función de los O.A estipulados en las Bases Curriculares.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 3	5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula
Práctica de la Subdimensión que será abordada 4	5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos
Práctica de la Subdimensión que será abordada 5	5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.
Objetivo	Instalar un sistema de acompañamiento al aula, desde 1° a 8° básico, con especial énfasis en las asignaturas de Lenguaje, matemática, ciencias e historia, el cual ha de incluir acciones de observación, análisis y retroalimentación, para estimular la reflexión docente, la mejora de prácticas, los aprendizajes, la evaluación e investigación
Indicador de Seguimiento 1	N° de docentes acompañados en el aula.
Indicador de Seguimiento 2	N° de docentes que implementan estrategias de A.C
Indicador de Seguimiento 3	N° de clases observadas en las cuales se retroalimentan resultados de aprendizaje.
Indicador de Seguimiento 4	N° de profesores que llegan a tiempo al aula

<b>Acción</b>	<b>Observación de clases con énfasis en la retroalimentación de resultados de aprendizaje para la mejora. (autonomía/aprender a aprender)</b>
	Evaluadores, asesores pedagógicos y jefe de UTP apoyan a los profesores mediante la observación de clases, revisan cuadernos y otros materiales educativos, además de asegurarse que sus clases las impartan en función a los O.A estipuladas en las B.C con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés, logrando que la mayor parte del tiempo de clases se destine al proceso de enseñanza para el aprendizaje. Sin embargo, se observarán clases en las cuales los profesores ayudan a los estudiantes a reflexionar en torno a sus propios resultados y procesos de aprendizaje, con la intencionalidad de identificar si los estudiantes tienen claro lo que deben lograr y si no esclarecerlo o adaptar la estrategia en caso de que no haya resultado efectiva, entre otras causas con la finalidad de mejorar sus resultados de aprendizajes.

Fechas	Fechas	2017-03-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Jefe de U.T.P
Recursos	Horas adicionales	
Evidencia	Plan de Acompañamiento. Informe Anual de acompañamiento.	
Costo		

<b>Acción</b>		<b>Optimización del uso del tiempo</b>	
<p>Coordinadora Pedagógica gestiona que los inspectores se ocupen del monitoreo y seguimiento de la optimización del uso del tiempo en el aula, asegurándose que los profesores lleguen a tiempo al aula, coordinado que exista el reemplazo en el tiempo y momento oportuno, informando a los docentes cuando por algún motivo su clase sea interrumpida, procurando que los momentos de la clase se realicen, que el devocional dure el tiempo estipulado al igual que la clase.</p>			
Fechas		Fechas	2017-03-01
		Término	2017-12-31
Responsable		Cargo	Coordinadora Pedagógica
Recursos		Coordinadora Pedagógica	
Evidencia		<p>Bitácora de monitoreo de la optimización del uso del tiempo en el aula. Registros de devocionales que duran más de 20 minutos. Pautas de observaciones al aula.</p>	
Costo			
<b>Acción</b>		<b>Estrategias de Aprendizaje Cooperativo (A.C)/ Grupos interactivos</b>	
<p>Desde 1° a 6° básico, docentes implementan en el aula estrategias de aprendizaje cooperativo para lograr que los estudiantes desarrollen tareas cognitivamente complejas y, a su vez, se potencien sus habilidades pro-sociales. Por ello, se incorporarán al aula monitores de la convivencia que colaborarán a los docentes en generar las condiciones necesarias para trabajar cooperativamente, sobre todo en la enseñanza del uso apropiado de las habilidades prosociales para llevarlas a la práctica e intervención y observación permanente en los equipos.</p>			
Fechas		Fechas	2017-03-01
		Término	2017-12-31
Responsable		Cargo	Asesor Pedagógico
Recursos		12 Monitores de la convivencia (Asistentes de aula)	

Evidencia	Bitácoras de los monitores de la convivencia. Instructivo de uso del semáforo de la conducta. Instructivo para la gestión de los monitores de la convivencia.
-----------	---

Subdimensión Focalizada	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes
Práctica de la Subdimensión que será abordada 1	1. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 2	2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 3	3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 4	4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 5	5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.
Objetivo	Potenciar el desarrollo armónico de los estudiantes en el aspecto formativo y académico, enfatizando el aprendizaje de habilidades prosociales y considerando sus necesidades, habilidades e intereses, propiciando su permanencia en el establecimiento
Indicador de Seguimiento 1	N° de acciones emprendidas por el EMPROF para apoyar a estudiantes con rezago en el aprendizaje y problemas conductuales.
Indicador de Seguimiento 2	N° de estudiantes que mejoran su conducta después de firmar compromiso de disciplina.
Indicador de Seguimiento 3	N° de estudiantes beneficiados con transporte escolar y computadores (iniciativa de retención)
Indicador de Seguimiento 4	N° de talleres para estudiantes con intereses

	diversos y/o talentosos.
Indicador de Seguimiento 5	N° de instancias de orientación vocacional.

<b>Acción</b>			<b>Equipo Multiprofesional y Asistente</b>		
El establecimiento contará con un sistema de apoyo multiprofesional y asistentes de la educación, que se ocuparán oportunamente de aquellos estudiantes que presenten dificultades académicas y/o formativas, que se encuentren en riesgo de desertar, que necesiten orientación vocacional, ético y valórica, así como también, apoyar a estudiantes talentosos mediante talleres cognitiva y socialmente estimulantes.					
Fechas		Inicio		2017-01-01	
		Término		2017-12-31	
Responsable		Cargo		Jefe Técnico	
Recursos		Monitores profesionales de talleres para pequeño científico y ciudadano digital. 2 Monitores/informáticos de laboratorio de computación (básica y media). 1 Monitor de convivencia de patio 1 Coordinadora de EMPROF, 1 psicóloga, 1 asistente social, 1 fonoaudióloga, 1 psicopedagoga, 1 kinesiólogo, 1 educadora diferencial, 1 profesor de nivelación en lectoescritura. Horas adicionales a docentes para talleres de tutoría. Horas adicionales a docente para taller de inglés a nivel parvulario.			
Evidencia		Bitácoras o fichas de atención de actividades realizadas con estudiantes. Planillas de centralización de diagnósticos.			
Costo					
<b>Acción</b>			<b>Iniciativas de retención escolar</b>		
El establecimiento incentivará la asistencia a clases y la permanencia de todos los estudiantes, ofreciéndoles bienestar durante toda su trayectoria educativa, con foco en las superaciones de sus dificultades pedagógicas, de desplazamiento (transporte escolar), de abrigo (vestimenta y calefacción), físicas y psicológicas, alimentación, materiales didácticos, entre otras.					
Fechas		Inicio		2017-03-01	
		Término		2017-12-31	
Responsable		Cargo		Coordinador SEP	
Recursos para la implementación de la acción		Recursos Materiales Vestimenta, horas especialistas en salud. Implementos y equipos tecnológicos Servicios de transporte, movilización. Alimentos, Combustible, Vestimenta Gastos de operación.			
Evidencia		Programa "Betania Conectado" y documento firmado por los beneficiados respecto de la recepción de los equipos. Lista de estudiantes que trasladados en furgones y bus de acercamiento.			
Costo					

Dimensión: Liderazgo Escolar

<b>Subdimensión Focalizada</b>	<b>Liderazgo del director</b>
Práctica de la Subdimensión que será abordada 1	2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 2	3. El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.
Objetivo	Mejorar los procedimientos que permitan hacer partícipe a todos los integrantes de la comunidad escolar, para lograr desarrollar un ambiente de altas expectativas y compromiso.
Indicador de Seguimiento 1	Nº de instancias de comunicación con la comunidad escolar.
Indicador de Seguimiento 2	Nº de estudiantes premiados.

<b>Acción</b>	<b>Reuniones con la Comunidad Educativa</b>	
El director sistematizará y organizará reuniones e instancias de reflexión con los diferentes miembros de la comunidad escolar, con la finalidad de involucrarlos y hacerlos partícipes en los procesos y comprometerlos con el logro de los objetivos y metas.		
Fechas	Fechas Inicio	2017-03-01
	Término	2017-12-30
Responsable	Cargo	Director
Recursos	Volantes, trípticos o dípticos, afiches, carteles, acrílicos, material fungible, pendones, insumos y arriendo de equipos, recargas telefónicas, alimentación, horas adicionales al personal y otros gastos asociados.	
Evidencia	Actas de reuniones. Registro de firmas de participación en reuniones.	
Costo		
<b>Acción</b>	<b>Reconocimiento a Estudiantes Destacados</b>	
El Director junto a los docentes y Coordinadora de EMPROF reconocerán institucionalmente a los estudiantes que se destacan en lo académico y convivencial, con la finalidad de incentivar y motivar sus logros.		
Fechas	Fechas	2017-04-25
	Término	2017-12-30
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la implementación de la acción	Medallas, diplomas, marcos, colaciones, movilización, premios (digital o materiales didácticos), material fungible, invitaciones, material de difusión, y otros gastos asociados.	
Evidencia	Listado de estudiantes destacados por curso. Programación de la jornada.	

Costo	
-------	--

<b>Subdimensión Focalizada</b>	<b>Planificación y gestión de resultados</b>
Práctica de la Subdimensión que será abordada 1	1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 2	2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 3	6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.
Objetivo	Mejorar procedimientos que permitan contar con información académica relevante para la toma de decisiones del establecimiento
Indicador de Seguimiento 1	N° de informes emitidos por fullcollege que recopilan datos de resultados de aprendizaje y de eficiencia interna.
Indicador de Seguimiento 2	N° de participantes por estamentos en instancias de análisis de información del PEI y/o PME.

<b>Acción</b>	<b>Recopilación, monitoreo y sistematización de datos</b>	
El Director mediante la utilización de tecnologías de la información recopilará y sistematizará la información académica, pedagógica y administrativa del establecimiento, con la finalidad de tomar decisiones informadas.		
Fechas	Inicio	2017-04-04
	Término	2017-12-30
Responsable	Cargo	Director
Recursos para la implementación de la acción	1 Encargada de Registro Académico. Gastos de actualización y/o capacitación en Sistema computacional de gestión Fullcollege.	
Evidencia	Informes emitidos por sistema Fullcollege.	
Costo		
<b>Acción</b>	<b>Gestión del PEI y PME</b>	
El Director, Jefe de UTP y Coordinador SEP proveerán instancias de participación con los miembros de la comunidad, con la finalidad de difundir, actualizar, contextualizar y socializar el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo, para involucrar a todos los miembros en consecución de los objetivos del establecimiento.		
Fechas	Inicio	2017-04-03
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Director

Recursos	1 Coordinador SEP Material fungible, alimentación, material de difusión, horas adicionales y otros gastos asociados.
Evidencia	Actas Registro de asistencia.
Costo	

Dimensión: Convivencia Escolar

<b>Subdimensión Focalizada</b>		<b>Formación</b>
Práctica de la Subdimensión que será abordada		1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el Currículum vigente.
Práctica de la Subdimensión que será abordada		3. El equipo directivo y docente basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.
Práctica de la Subdimensión que será abordada		7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.
Objetivo		Mejorar lineamientos institucionales y prácticas que promuevan el desarrollo armónico de los estudiantes, en el ámbito académico, espiritual, ético, moral, efectivo y físico; garantizando la participación de toda la comunidad educativa, en concordancia con el PEI y el currículum vigente.
Indicador de Seguimiento 1		N° de acciones realizadas del Plan de Gestión de la Convivencia.
Indicador de Seguimiento 2		N° de acciones realizadas del Plan de Formación Ciudadana.
Indicador de Seguimiento 3		N° de estudiantes en talleres extraescolares.
<b>Acción</b>		<b>Actividades culturales y deportivas</b>
El Director y el Equipo de Gestión, promoverán el desarrollo armónico de los estudiantes, gestionando la realización de actividades formativas, culturales y deportivas, alineadas con el PEI, coordinadas, planificadas y en lo posible evaluadas, según corresponda.		
Fechas	Inicio	2017-03-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Coordinador Extraescolar

Recursos	<p>1 Coordinador Extraescolar.</p> <p>1 monitor/profesor de taller de danza folclórica y danza cristiana, 1 monitor/profesor de taller de teatro.</p> <p>1 monitor/profesor de taller coro e instrumental cristiano, música folclórica y piano.</p> <p>1 monitor/profesor de taller de psicomotricidad. 1 monitor/profesor de taller de ecología.</p> <p>1 Monitor de Taller de Ciencias</p> <p>1 monitor/profesor de taller decoupage. 1 monitor/profesor de taller de Fútbol.</p> <p>1 monitor/profesor de taller de Banda escolar.</p> <p>Servicio escuela de conductores /taller educación vial.</p> <p>Materiales, máquinas, equipos, insumos e implementos deportivos, locomoción, vestimenta, entradas, cursos, alimentación y otros gastos asociados.</p>
Evidencia	Bitácoras de actividades
Costo	

Acción	Plan de Gestión para la Buena Convivencia Escolar y Plan de Formación Ciudadana	
<p>El Director y el Equipo de Gestión, promueven el Plan de Gestión para la Buena Convivencia Escolar y el Plan de Formación Ciudadana, los cuales ofrecen a la comunidad escolar una propuesta formativa de mejoramiento articulado, a nivel de aula para el trabajo con los estudiantes y apoderados, a nivel docente para el trabajo con los profesores, y a nivel institucional incorporándose el trabajo con las familias y demás actores educativos.</p>		
Fechas	Inicio	2017-03-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Coordinador EMPROF
Recursos para la implementación de la acción	<p>Suscripción a diario de circulación local y nacional. Horas adicionales, Servicios ATE, honorarios, entradas, contratación de productora, compra y/o arriendo de máquinas y equipos, afiches, volantes, camas elásticas, tacatacas, materiales educativos, instrumentos, material fungible, insumos, locomoción, alimentación y otros gastos asociados de operación.</p>	
Costo		

<b>Subdimensión Focalizada</b>	<b>Convivencia Escolar</b>
Práctica de la Subdimensión que será abordada 1	1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 2	3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.
Práctica de la Subdimensión que será abordada 3	5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.
Objetivo	Sistematizar procedimientos y prácticas que aseguren un ambiente propicio para el desarrollo personal, social y académico de todos los miembros de la comunidad educativa, considerando que dicho ambiente debe ser organizado, seguro e inclusivo, que resguarde los derechos, prevenga y enfrente el bullying, en el que exista respeto, escucha activa, empatía y valoración mutua, desde un enfoque formativo.
Indicador de Seguimiento 1	N° de actividades realizadas para mejorar el clima social escolar.
Indicador de Seguimiento 2	N° de instrumentos de regulación de la convivencia mejorados y/o elaborados.
Indicador de Seguimiento 3	N° de denuncias de violencia física o psicológicas entre estudiantes y N° de ellas acogidas y/o debidamente tratadas de acuerdo a protocolos de actuación.

<b>Acción</b>	<b>Instrumentos de Regulación de La Convivencia</b>	
El Director y el Inspector General, elaboran, actualizan, sistematizan, promueven y difunden lineamientos institucionales que regulan, normalizan rutinas escolares, previenen, enfrentan y corrigen conductas antisociales, tales como: el reglamento interno y de convivencia, protocolos de actuación, de buenas prácticas, de funcionamiento, entre otros documentos.		
Fechas	Inicio	2017-01-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Director
Recursos	Horas adicionales al personal. Alimentación.	

Evidencia	Documentos actualizados Registro de firmas en jornadas de análisis y actualización de documentos.
Costo	

<b>Acción</b>		<b>Clima Social Escolar Nutritivo</b>
<p>El Director y el Equipo de Gestión, propiciarán prácticas que: identifiquen factores que afectan el clima de convivencia, generen un ambiente inclusivo libre de Bullyn, promuevan actividades de esparcimiento para los actores educativos, con el fin de mejorar el clima social escolar, a través de una comunicación respetuosa, escucha activa, restablecer confianzas, valoración mutua, entre otros.</p>		
Fechas	Inicio	2017-03-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Coordinadora EMPROF
Recursos	<p>Horas extras, bonos, contratación de ATE o especialista no ATE, contratación de servicios de animación, entretención, alimentación, locomoción, arriendo de máquinas y equipos, insumos, materiales fungibles y otros gastos asociados.</p>	
Evidencia	<p>Informe de resultados COCE. Plan de intervención focalizada a cursos con problemas de violencia o acoso escolar. Programa de actividades de esparcimiento realizadas y asistencia firmada por los participantes.</p>	
Costo		

Subdimensión Focalizada		Participación y vida democrática
Práctica de la Subdimensión que será abordada		1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.
Práctica de la Subdimensión que será abordada		4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.
Práctica de la Subdimensión que será abordada		5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y las directivas de curso.
Práctica de la Subdimensión que será abordada		6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes
Objetivo		Mejorar la participación democrática de todos los estamentos escolares, involucrándolos en los distintos procesos educativos, generando así un sentido de pertenencia e identidad positiva.
Indicador de Seguimiento 1		Nº de actividades realizadas para generar un sentido de pertenencia.
Indicador de Seguimiento 2		Nº de instancias de participación de la comunidad.
Indicador de Seguimiento 3		Porcentaje de cursos que cuenta con directiva.
Indicador de Seguimiento 4		Nº de acciones realizadas para mantener y mejorar la comunicación con los padres y estudiantes.
<b>Acción</b>		<b>Vigorización de los Estamentos de la Comunidad Escolar</b>
El Director asegurará la conformación democrática y transparente de cada uno de los estamentos, su correcta organización y coordinación interestamental, promoviendo su participación en instancias de reflexión y evaluación de los procesos educativos, relevando canales fluidos de información y comunicación, generado así que todos los miembros se sientan considerados y comprometidos con el PEI.		
Fechas		Inicio 2017-03-01
		Término 2017-12-31
Responsable		Cargo Director
Recursos		Alimentación, Horas adicionales, material fungible,

	otros gastos asociados.
Evidencia	Asistencia firmada de funcionarios a reuniones estamentales
Costo	

Acción	Sentido de Pertenencia	
	El Director y el Equipo de Gestión, fomentan la identificación institucional y la participación de todos los miembros en proyectos comunes, tales como: campañas solidarias, ornato del establecimiento, implementación de lemas, símbolos, himnos, entre otras. Para promover los principios y valores de la institución, así como también, fortalecer el sentido de pertenencia e identidad positiva.	
Fechas	Inicio	2017-03-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Coordinador Extraescolar
Recursos para la implementación de la acción	Artículos de librería, material de difusión, vestimenta, uniformes, dípticos, trípticos, afiches, lienzos, pendones, fotocopias, insumos computacionales, material fungible, movilización y otros gastos asociados.	
Evidencia	Listado de elementos de identificación institucional adquiridos. Listado de campañas solidarias.	
Costo		

Dimensión: Gestión de Recursos

<b>Subdimensión Focalizada</b>		<b>Gestión del personal</b>
Práctica de la Subdimensión que será abordada 1	6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas	
Práctica de la Subdimensión que será abordada 2	7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño	
Objetivo	Establecer lineamientos institucionales y desarrollar estrategias tendientes a mejorar las competencias, actitudes y la motivación de los profesionales y asistentes de la educación, para construir capacidades internas que permitan alcanzar objetivos y metas del establecimiento y sostenerlas en el tiempo.	
Indicador de Seguimiento 1	Número de participantes en actividades de desarrollo profesional y/o técnico.	
Indicador de Seguimiento 2	Número de lineamientos mejorados y/o elaborados.	
<b>Acción   Plan de Desarrollo Profesional y/o Técnico del Personal</b>		
El Director, el Sostenedor y la Jefa de U.T.P, mejoran lineamientos de identificación, adjudicación y continuidad en las diversas modalidades de desarrollo profesional y/o técnico del personal, para satisfacer necesidades de fortalecimiento de las competencias de los docentes y asistentes de la educación, motivando su aprendizaje y formación continua.		
Fechas	Inicio	2017-01-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Director
Recursos	Cursos de capacitación o perfeccionamientos, postítulos, diplomados, colaciones, coffe break, insumos, fotocopias, artículos de librería, viáticos, insumos, caja chica, movilización, alojamiento, TICs y otros gastos asociados.	
Evidencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos para la adjudicación de algún curso, jornada de perfeccionamiento, postítulo u otro.</li> <li>- Programas de algún curso, jornada de perfeccionamiento, postítulo u otro, a los que hayan asistido funcionarios.</li> </ul>	

Costo	
-------	--

cción Nombre y Descripción		Reconocimiento e Incentivo al Personal
El Director y el Sostenedor, establecen lineamientos para poder reconocer e incentivar de manera simbólica y/o monetariamente, los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en él, pues han participado directamente en la consecución de las metas educativas del colegio, o bien han destacado en el cumplimiento de sus funciones y son un aporte a la comunidad.		
Fechas	Inicio	2017-01-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Director
Recursos	Bonos de reconocimiento, colaciones, insumos, artículos de librería, fotocopias, notebook, fotografías, diplomas, tortas y otros gastos asociados.	
Evidencia	- Lineamientos para reconocer e incentivar al personal. - Listado de funcionarios que reciben reconocimiento y/o incentivo.	
Costo		
Acción		Reclutamiento, Selección e Inducción de Docentes Nuevos
El Director, el Sostenedor y el Equipo Técnico, mejoran estrategias de búsqueda y selección de docentes a contratar, con el fin de resguardar que posean competencias y actitudes acordes a las necesidades y a la cultura del establecimiento. Además, implementan prácticas de inducción, de modo tal que se instruyan respecto de los lineamientos de funcionamiento y de la cultura institucional.		
Fechas	Inicio	2017-01-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Director
Recursos	Publicaciones en medios de difusión, teléfonos, internet, honorarios profesionales, horas adicionales y otros gastos asociados.	
Evidencia	Publicaciones por internet o diario en que se publicó el aviso. Registro de recepción firmado de lineamientos de funcionamiento. Lineamientos sobre el quehacer docente en nuestra institución.	
Costo		
Subdimensión Focalizada		Gestión de Recursos Educativos
Práctica de la Subdimensión que será abordada	1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y éstos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa	
Práctica de la Subdimensión que será abordada	2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.	

Práctica de la Subdimensión que será abordada	3. El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.
Práctica de la Subdimensión que será abordada	4. El establecimiento cuenta con los recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.
Práctica de la Subdimensión que será abordada	5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.

Objetivo	Mejorar lineamientos y prácticas de gestión, administración, control y organización de los recursos educativos, insumos, equipamiento, entre otros. En lo referido a la adquisición, distribución y articulación de éstos, a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.
Indicador de Seguimiento 1	Número de textos, material didáctico, mobiliario y equipamiento adquirido.
Indicador de Seguimiento 2	Número de procedimientos mejorados y/o elaborados.

<b>Acción</b>	<b>Gestión, Administración y Control en la Obtención, Mantenimiento u otros, de los Recursos Educativos</b>
---------------	---

El establecimiento mejorará sus procedimientos en relación a la gestión, administración y control en la obtención, dotación, mantención, reposición, reparación de recursos materiales, espacios educativos, entre otros. Con la finalidad de tener un inventario, asegurar el uso adecuado de los recursos, su estado útil para mantenerlo, repararlo o reponerlo, la disponibilidad y el acceso a los mismos.

Fechas	Inicio	2017-01-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Coordinador SEP
Recursos	Encargado de duplicación de material, software e insumos computacionales, servicio de mantención de máquinas y equipos, otros gastos asociados.	
Evidencia	Registro de usos y prestamos. Inventario (ABIES)	
Costo		

<b>Acción</b>	<b>Equipamiento de Espacios y Recursos Educativos: Materiales, Implementos, Insumos, Maquinas, Equipos</b>
---------------	--

El establecimiento procurará, de acuerdo a los procedimientos correspondientes, que estudiantes y funcionarios cuenten con espacios equipados adecuadamente, limpios, higiénicos y seguros, para desarrollar sus actividades, así como también, diversos recursos educativos, didácticos, materiales, software, entre otros, para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y promover el bienestar común.

Fechas	Inicio	2017-01-01
	Término	2017-12-31
Responsable	Cargo	Coordinador SEP

Recursos para la implementación de la acción	Implementos tecnológicos, equipamiento, insumos, computadores, datos, fotocopadoras, material didáctico, material educativo, artículos de librería, mantención, servicio técnico, movilización, traslados, fletes, caja chica, implementos deportivos, material fungible, y otros gastos asociados.
Evidencia	Registro de entrega de recursos educativos.
Costo	

### 5- Analisis del Diagnostico del Establecimiento (áreas y dimensiones)

En esta etapa del trabajo se presentan algunas metodologías, estadísticas descriptivas identificando los aspectos de la gestión, agrupadas en el modelo de Gestión Escolar de Calidad. Sin embargo, la comprensión de una realidad social compleja y multidimensional obliga a introducir un gran número de variables que reflejen finalmente la multitud de factores que intervienen en la percepción que se forman los actores de los diversos estamentos del Colegio Betania.

Es necesario complementar el análisis de resultados diagnósticos con métodos multivariados para investigar así multidimensionalmente lo que ocurre en la actualidad.

Áreas	Dimenciones por áreas con sus Descriptores
Liderazgo	<p><b>Vision Estrategia y planificación</b> A través del PME de la escuela se deja establecida la decisión de socializar permanentemente el PEI por medio de la Cuenta Pública, Reuniones de Padres y Apoderados, Charlas Educativas y Actividades Pedagógicas.</p> <p><b>Conducción y Guía</b> La implementación de metas anuales del PME dan cuenta de la primera práctica de planificación seguida de</p>

	<p>todas aquellas ligadas a las asignaturas y actividades educativas de la escuela y del nivel comunal.</p> <p><b>Información y Análisis</b></p> <p>A través de las reuniones de los distintos departamentos de profesionales, asistentes de la educación y los padres y apoderados vamos asegurando, implementando y evaluando las acciones planificadas para dar cuenta del logro de objetivos y metas institucionales.</p>
--	---

Áreas	Dimenciones por Areas con sus Descriptores
<p><b>Gestion Curricular</b></p>	<p><b>Organización Curricular</b>  Establecimiento de un plan de acompañamiento pedagógico desde el enfoque de la mejora, que pretende asegurar la implementación efectiva del currículum, a través del monitoreo, seguimiento y retroalimentación de los procesos pedagógicos.</p> <p><b>Preparación de la Enseñanza</b>  Establecimiento de lineamientos pedagógicos comunes y canales de comunicación fluidos con la comunidad,</p>

	<p>por medio de reuniones formales e informativos. Implementación de enseñanza cooperativa, incorporando a monitores de la convivencia que apoyan el desarrollo de habilidades prosociales, promoviendo así un clima positivo en el aula (desde PK a 6° básico)</p> <p><b>Acción Docente en el Aula</b>  Asesores pedagógicos, promueven el trabajo colaborativo entre los profesionales del establecimiento, a través de jornadas de auto-perfeccionamiento, de la gestión de los tiempos de coordinación para la reflexión y evaluación conjunta sobre las prácticas desarrolladas, intercambio de experiencias y recursos, los resultados y datos obtenidos en diversos procesos de enseñanza-aprendizaje, tales como: observaciones de aula, resultados de las evaluaciones aplicadas en las unidades y/o evaluaciones internas (SIMCE - cobertura curricular PME, Comprensión Lectora, dominio lector, tablas de multiplicar, otros), para profesionalizar la práctica pedagógica y proponer mejoras.</p> <p><b>Evaluación de Implementación Curricular</b>  Establecimiento de un plan de acompañamiento pedagógico desde el enfoque de la mejora, que pretende asegurar la implementación efectiva del currículum, a través del monitoreo, seguimiento y retroalimentación de los procesos pedagógicos.</p>
--	--

Áreas	Dimenciones por Areas con sus Descriptores
<b>Convivencia Escolar</b>	<p><b>Convivencia Escolar en Función del PEI</b></p> <p>Se realizan actividades que fomenta el sello cristiano, las cuales están contempladas en los planes de Gestión de la convivencia y Plan de Formación ciudadana, involucrando, también, a las familias. Entre las actividades que se realizan se encuentran: Talleres para padres, campañas solidarias, el Valor mensual, Talleres de actitudes cívicas cristianas, entre otras</p>

	<p><b>Formación Personal y apoyo a los estudiantes en sus Aprendizajes</b></p> <p>Se promueven las normas de sana convivencia en todas las salas, para la lograr la autonomía y el autocontrol, además, mediante los monitores de la convivencia en el aula se pretende la existencia de un ambiente propicio para el aprendizaje.</p>
--	--

<b>Áreas</b>	<b>Dimenciones por Areas con sus Descriptores</b>
<p><b>Gestión de Recursos</b></p>	<p><b>Recursos Humanos</b></p> <p>El reclutamiento de personal docente y asistente, así como el perfil de los mismos, se realiza bajo un enfoque valórico-cristiano. Inversión de recursos financieros en la adquisición de materiales, insumos, mercaderías, entre otros. para poder realizar las actividades que fomentaran nuestro sello cristiano.</p> <p><b>Recursos Financieros, Materiales y tecnológicos</b></p> <p>Gestión de los horarios de los funcionarios para la planificación, ejecución y asistencia a este tipo de actividades. Inversión de recursos financieros en la adquisición de materiales, insumos, mercaderías, entre otros. para poder realizar las actividades extracurriculares.</p> <p><b>Proceso de Soporte y servicios</b></p> <p>Inversión de recursos financieros en la contratación de</p>

	<p>personal, perfeccionamiento del mismo y adquisición de materiales, insumos, mercaderías, entre otros. para poder realizar las actividades de acompañamiento, monitoreo, seguimiento y retroalimentación de las prácticas pedagógicas para la implementación del currículum y la mejora de los aprendizajes.</p>
--	--

## 6- Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y Niveles) según pauta

Area	DIMENSIONES	Valor
<b>LIDERAZGO</b>	<p><b>Visión estratégica y planificación</b></p> <p>A través del PME de la escuela se deja establecida la decisión de socializar permanentemente el PEI por medio de la Cuenta Pública, Reuniones de Padres y Apoderados, Charlas Educativas y Actividades Pedagógicas.</p>	<p>2</p> <p>Se declara Su existencia, es sistemática y su aplicación es ocasional</p>
	<p><b>Conducción y Guía</b></p> <p>La implementación de metas anuales del PME dan cuenta de la primera práctica de planificación seguida de todas aquellas ligadas a las asignaturas y actividades educativas de la escuela y del nivel comunal.</p>	<p>3</p> <p>Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente .</p>
	<p><b>Información y análisis</b></p> <p>A través de las reuniones de los distintos departamentos de profesionales, asistentes de la educación y los padres y apoderados vamos asegurando, implementando y evaluando las acciones planificadas para dar cuenta del logro de objetivos y metas institucionales.</p>	<p>3</p> <p>Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente.</p>

--	--	--

<b>Area</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>Valor</b>
<b>Gestión Curricular</b>	<p><b>Organización Curricular</b>  Establecimiento de un plan de acompañamiento pedagógico desde el enfoque de la mejora, que pretende asegurar la implementación efectiva del currículum, a través del monitoreo, seguimiento y retroalimentación de los procesos pedagógicos.</p>	<p>3  Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente.</p>
	<p><b>Preparación de la Enseñanza</b>  Establecimiento de lineamientos pedagógicos comunes y canales de comunicación fluidos con la comunidad, por medio de reuniones formales e informativos. Implementación de enseñanza cooperativa, incorporando a monitores de la convivencia que apoyan el desarrollo de habilidades prosociales, promoviendo así un clima positivo en el aula (desde PK a 6° básico)</p>	<p>3  Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente.</p>
	<p><b>Acción Docente en el Aula</b>  Asesores pedagógicos, promueven el trabajo colaborativo entre los profesionales del establecimiento, a través de jornadas de auto-perfeccionamiento, de la gestión de los tiempos de coordinación para la reflexión y evaluación conjunta sobre las prácticas desarrolladas, intercambio de experiencias y recursos, los resultados y datos obtenidos en diversos procesos de enseñanza-aprendizaje, tales como: observaciones de aula, resultados de las evaluaciones aplicadas en las unidades y/o evaluaciones internas (SIMCE - cobertura</p>	<p>3  Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente.</p>

	curricular PME, dominio lector, tablas de multiplicar, otros), para profesionalizar la práctica pedagógica y proponer mejoras.	
	<b>Evaluación de Implementación Curricular</b> Establecimiento de un plan de acompañamiento pedagógico desde el enfoque de la mejora, que pretende asegurar la implementación efectiva del currículum, a través del monitoreo, seguimiento y retroalimentación de los procesos pedagógicos	3 Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente.
<b>Area</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>Valor</b>
<b>Convivencia Escolar</b>	<b>Convivencia Escolar en Función del PEI</b> Se realizan actividades que fomenta el sello cristiano, las cuales están contempladas en los planes de Gestión de la convivencia y Plan de Formación ciudadana, involucrando, también, a las familias. Entre las actividades que se realizan se encuentran: Talleres para padres, campañas solidarias, el Valor mensual, Talleres de actitudes cívicas cristianas, entre otras	3 Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente.
	<b>Formación Personal y apoyo a los estudiantes en sus Aprendizajes</b> Se promueven las normas de sana convivencia en todas las salas, para la lograr la autonomía y el autocontrol, además, mediante los monitores de la convivencia en el aula se pretende la existencia de un ambiente propicio para el aprendizaje.	2 Se declara Su existencia, y su aplicación es ocasional

<b>Area</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>Valor</b>
<b>Gestión Recursos</b>	<p><b>Recursos Humanos</b>            Establecimiento de un plan de acompañamiento pedagógico desde el enfoque de la mejora, que pretende asegurar la implementación efectiva del currículum, a través del monitoreo, seguimiento y retroalimentación de los procesos pedagógicos.</p>	<p><b>3</b>            Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente.</p>
	<p><b>Recursos Financieros, Materiales y tecnológicos</b>            Gestión de los horarios de los funcionarios para la planificación, ejecución y asistencia a este tipo de actividades. Inversión de recursos financieros en la adquisición de materiales, insumos, mercaderías, entre otros. para poder realizar las actividades extracurriculares.</p>	<p><b>3</b>            Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente.</p>
	<p><b>Proceso de Soporte y servicios</b>            Inversión de recursos financieros en la contratación de personal, perfeccionamiento de este y adquisición de materiales, insumos, mercaderías, entre otros. para poder realizar las actividades de acompañamiento, monitoreo, seguimiento y retroalimentación de las prácticas pedagógicas para la implementación del currículum y la mejora de los aprendizajes.</p>	<p><b>3</b>            Se declara Su existencia, y su aplicación es frecuente.</p>

## 7- Analisis de los resultados

### ANALISIS DE RESULTADOS

Para describir los puntajes se han agrupado los encuestados de acuerdo con sus cargos de la siguiente forma:

#### Agrupamiento de los encuestados de acuerdo con el cargo

Númer o Grupo	Nombre del Grupo	Cargos
1	Dirección/Administración	Directora
		Jefa de UTP
		Inspectoras
		Encargado de Enlace
2	Docencia Básica	Psicopedagoga
		Profesores
3	Docencia Pre-Básica	Educadora de Párvulos
		Asistente de párvulos

#### Puntaje de Colaboración.

PERCEPCIÓN	INTERVALOS	N <sup>o</sup> DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy desfavorable	$5 \leq x < 9$	0	0,0%
Desfavorable	$9 \leq x < 13$	0	0,0%

Indiferente	$13 \leq x < 17$	11	25%
Favorable	$17 \leq x < 21$	22	50%
Muy favorable	$21 \leq x < 25$	11	25%
<b>Total</b>		44	100%

Según los datos obtenidos, se observa que los encuestados muestran una percepción mayoritariamente favorable o muy favorable y el otro cuarto le parece indiferente, pero ninguno tuvo una percepción de desfavorable y muy desfavorable.

Esto implica que la mayoría de los individuos encuestados perciben positivamente la colaboración entendida como el trabajar con otras personas en un nivel más elevado de interdependencia, obrando conjuntamente para conseguir un mismo fin.

#### Puntaje Liderazgo

PERCEPCIÓN	INTERVALOS	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy desfavorable	$9,0 \leq x < 16,2$	1	2,2%
Desfavorable	$16,2 \leq x < 23,4$	2	4,5%
Indiferente	$23,4 \leq x < 30,6$	12	27,2%
Favorable	$30,6 \leq x < 37,8$	26	59%
Muy favorable	$37,8 \leq x < 45,0$	3	6,8%
<b>Total</b>		44	100%

De acuerdo con los datos que se observan, un mayor número de los encuestados manifiestan una percepción favorable, en cambio, un grupo significativo de ellos maniesta una indiferencia respecto al

liderazgo y también se observa un grupo minoritario de personas que atribuye el liderazgo en forma desfavorable y muy desfavorable.

Se puede establecer de acuerdo con estos resultados que la mayoría de los actores encuestados entienden que el director ejerce influencia sobre el equipo de docentes, promoviendo y motivando una relación colectiva profesional.

Estos resultados nos indican que el grupo de directivos tiene la oportunidad de fortalecerse a través de los docentes de Básica en relación a la gestión del liderazgo en los trabajos colaborativos.

### ***Convivencia Escolar y apoyo a los estudiantes***

PERCEPCIÓN	INTERVALOS	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy desfavorable	$3,0 \leq x < 5,4$	2	4,5%
Desfavorable	$5,4 \leq x < 7,8$	5	11,3%
Indiferente	$7,8 \leq x < 10,2$	22	50%
Favorable	$10,2 \leq x < 12,6$	12	27,2%
Muy favorable	$12,6 \leq x < 15,0$	3	6,8%
<b>Total</b>		44	100%

Se observa que los resultados son mayoritariamente indiferentes y menores en la categoría de favorable y muy favorable. Además, se visualiza que existen dos encuestados que establecen como muy desfavorable y cinco desfavorables, por lo que implica que el Colegio Betania, presenta debilidad en el área de la Convivencia Escolar, siendo esta área muy relevante en los indicadores de calidad.

### **Modelo de Gestión Curricular**

PERCEPCIÓN	INTERVALOS	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy desfavorable	2,0 $\leq$ x< 3,6	3	6,8%
Desfavorable	3,6 $\leq$ x< 5,2	3	6,8%
Indiferente	5,2 $\leq$ x< 6,8	0	0%
Favorable	6,8 $\leq$ x< 8,4	35	79,5%
Muy favorable	8,4 $\leq$ x< 10,0	3	6,8%
<b>Total</b>		44	100%

De acuerdo con los resultados obtenidos mayoritariamente son favorables, mientras, la menor parte de ellos se encuentra en la categoría Muy favorable, muy desfavorable y desfavorable, obteniendo la misma cantidad de personas en estos ítems.

Esto implica que la mayoría de los individuos encuestados perciben positivamente el modelo de gestión curricular, donde realmente esta área presenta una gran importancia para el proceso educativo. Gráfico N° 14: Puntaje Cohesión por grupos

#### Área del Modelo de Gestión de Recursos

PERCEPCIÓN	INTERVALOS	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy desfavorable	25 $\leq$ x< 45	0	0,0%
Desfavorable	45 $\leq$ x< 65	5	11,3%
Indiferente	65 $\leq$ x< 85	4	9%
Favorable	85 $\leq$ x< 105	33	75%
Muy favorable	105 $\leq$ x< 125	2	4,5%
<b>Total</b>		44	100%

Se aprecia una clara tendencia favorable de los individuos con respecto de la variable encuestada.

Esto implica que la mayoría de los actores encuestados perciben positivamente la Gestión de Recursos y que comparten sus percepciones y tienen una propuesta u objetivos comunes que alcanzar, para esto es necesario que el PME proporcione las condiciones que permitan subir a muy favorable este nivel.

- **Validación de la Pauta:**

Se propuso una pauta de criterios y preguntas para que a través del juicio de expertos se realizaran las sugerencias y correcciones que permitieron hacer válido el instrumento. Las personas que validaron fueron los profesores

guía de la presente tesis y dos compañeros del curso de Gestión y Dirección educacional.

Realización de las entrevistas: se tomó contacto con el director y los docentes para coordinar las entrevistas según la disponibilidad y permanencia en la escuela y considerando no interferir su labor normal. Los espacios usados fueron la oficina de dirección y una oficina de trabajo, en el caso de la coordinadora comunal se entrevistó en oficinas del Departamento de Educación.

Para el análisis se utilizó el mismo esquema de categorías previas y sus correspondientes preguntas a fin de ordenar los hallazgos que se derivan de esta investigación.

## **5.2 La participación en la elaboración del PME**

Los análisis realizados sobre las entrevistas muestran que hubo buena participación de los docentes en las distintas etapas de elaboración del programa de mejoramiento educativo (diagnóstico, elaboración y evaluación), se muestra a continuación:

El consejo fue el espacio de participación recordado por algunos docentes:

*... en los consejos de profesores, la elaboración, fue lo que más participamos para el PME, después a final de año evaluamos.*

La participación no es clara según las etapas propuestas y en general se vislumbra que a nivel de docentes se ve en forma poco participativa sin secuencia ni mucha claridad sobre lo obrado en esos procesos.

### **5.3 Los cambios desde los distintos roles.**

La visión más recurrente sobre los cambios a partir de la implementación del PME es la de los recursos: equipamiento y profesionales de apoyo que llegan al colegio y que dan sustento a la gestión en el aula y el aprendizaje, estos factores son los que más mencionan y destacan por su relación con cambios en la dinámica de las clases.

Otro importante reconocimiento es el apoyo de horas para atención y profesionales de apoyo, como psicólogos, asistente social, fonoaudiólogo y psicopedagógas.

Respecto de cambios en la planificación por unidad, los docentes expresan variaciones con respecto al agobio laboral que ante existía.

Otro aspecto que se aprecia y que se incluye en el último período del PME (2018) es un orden del trabajo docente, y apoyo con acompañamiento de aula.

### **5.4 Categoría Impacto de la Gestión Curricular**

## **Las dimensiones de la gestión curricular nivel de desarrollo y sus causas.**

Se confunde los recursos económicos y materiales con implementación curricular. Y esto es una falencia muy importante. En otro sentido se asocia los recursos con la planificación.

Desde la visión de la dirección existe poca claridad y se centra para la de mayor desarrollo en el acompañamiento en el aula con la pauta entregada por el DAEM de Chillán.

## **Diferencias en la gestión curricular antes y después de los Programas de mejoramiento educativo**

La planificación es reconocida como una actividad que viene de antes y que se mantiene en la gestión curricular profundizándose ahora como importante, también se valora nuevamente los recursos como algo a destacar.

La visión de la director nos muestra que: Surge equipo gestión y liderazgo, también se proponen líneas de trabajo metas y objetivos identificándose como lo más débil la comprensión lectora y la resolución de problemas

- **Categoría resultados:**
- **El cumplimiento de metas (eficiencia interna y Simce) y sus causas.**

Los docentes del Colegio Betania reconocen que no se cumplieron en su totalidad las metas Simce propuestas, pero que su última evaluación los dejó muy bien posicionados y llegaron por esta vez al nivel propuesta y buscan estabilidad en el resultado. Se da una importancia al trabajo profesional de cada uno de los docentes para alcanzar dichas metas. Se trabaja en una cultura de altas expectativas.

Otras razones que explicarían estos resultados es la oportunidad con que llegan los recursos presupuestados y planificados dentro del PME

Desde la mirada de la dirección se avanzó en los resultados SIMCE y de gestión interna proponiendo metas muy altas.

Se reconoce que ahora existe una visión, hay motivación profesional y los docentes motivan a los alumnos y padres y apoderados.

La visión de la coordinadora comunal reconoce que, excluyendo los resultados SIMCE, los establecimientos en general se ordenan, se visita las aulas y mejoran aspectos pedagógicos.

## 8- Plan de mejoramiento

Todo proceso de planeación se deriva de un ejercicio de autoevaluación inicial o diagnóstico en el que se identifican fortalezas y debilidades, necesidades y problemas que influyen en la organización y su funcionamiento, en este caso el diseño de un Plan de Acciones se construye desde los resultados obtenidos en la investigación desarrollada, en relación al trabajo en equipo de los docentes y directivos del Colegio Betania de Chillán. El estudio permite distinguir un panorama propicio en función de generar acciones en determinadas áreas donde la participación colaborativa de los profesores y directivos permitirá optimizar y mejorar los actuales resultados académicos, convivencia entre los actores de la comunidad escolar, estudiantes, profesores, directivos y familia, de tal manera que se provoque un impacto positivo y este se relacione con la mejora de los procesos de aprendizajes, el clima y la convivencia escolar, el desarrollo profesional de los docentes y la gestión organizacional desde la dirección.

<b>Area del Modelo</b>	<b>Objetivos/ Estrategias</b>	<b>Ambitos a Mejorar</b>	<b>Lineas de Acción</b>
<b>Liderazgo</b>			
	-Fortalecer la gestión del equipo directivo,	Comunicación Eficaz	Fortalecer el equipo

	<p>en relación con la comunicación efectiva y en la delegación de tareas entre sus integrantes, para alcanzar un mejor desempeño en el logro de las metas institucionales por parte de todos los funcionarios.</p> <p>-Establecer mecanismos y herramientas para asegurar una comunicación efectiva siguiendo los conductos regulares establecidos en el organigrama actualizado del Colegio.</p> <p>-Elaborar un objetivo común que direcciona a toda a comunidad y que permita mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>-Optimizar de manera</p>	<p>Mejorar el desempeño de logros de Metas.</p> <p>-Mecanismos para mejorar la Comunicación Eficaz.</p> <p>-Mejoramiento de los aprendizajes de toda la comunidad.</p> <p>-Optimizar las</p>	<p>Directivo, docentes, asistentes a través de la informatización de la gestión.</p> <p>Asegura el alto rendimiento en el logro de las metas a través del buen uso de las TIC.</p> <p>-Potenciar la informatización De los Procesos administrativos, respetando los conductos regulares a través de la comunicación.</p> <p>-Establecer objetivos comunes entre los miembros de la comunidad con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>-Reflexionar y</p>
--	---	--	---

	eficiente el uso de los espacios de reuniones centrado en objetivos pedagógicos por sobre los administrativos	reuniones centrado en objetivos pedagógicos	motivar el buen uso de las reuniones centradas principalmente en lo pedagógico.
--	---	---	---

<b>Area del Modelo</b>	<b>Objetivos/ Estrategias</b>	<b>Ambitos a Mejorar</b>	<b>Lineas de Acción</b>
<b>Gestion Curricular</b>			
	-Fortalecer las prácticas pedagógicas capacitando, apropiando e implementando formas didácticas para el desarrollo de las habilidades claves, tendiente al aseguramiento de la cobertura curricular para el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes.	-Capacitación de los profesores. En comprensión lectora y resolución de Problemas y velocidad lectora.  -Las prácticas docentes  Simce 4 y 8 basicos	-Capacitar a los profesores en relación con trabajos colaborativos.  -Mejorar las prácticas docentes, realizando

			<p>evaluaciones permanentes tipo simce, consensuando modelos de trabajos en equipos.</p>
		-Funcionamiento y gestión de la dirección	-Mejorar el funcionamiento y gestión de la dirección en las estrategias de trabajo en equipo.
		-El trabajo en equipo	-Fomentar el trabajo en equipo en la comunidad en general
	-Promover la reflexión	-Reflexión	-Fomentar la reflexión

	<p>pedagógica a la luz del análisis de los resultados en los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Acompañamiento docente en el aula.</p> <p>Monitorear el avance curricular a través de los Coordinadores de Departamento.</p> <p>Generar instancias de evaluación y análisis de resultados</p>	<p>Pedagogica</p> <p>-Acompañamiento al aula</p>	<p>Pedagogica, para sus logros y avances.</p> <p>-Minitorear Permanente del docente, para observar debilidades y fortalezas para sus respectivas sugerencias</p>
--	--	--	--

<b>Area del Modelo</b>	<b>Objetivos/ Estrategias</b>	<b>Ambitos a Mejorar</b>	<b>Lineas de Acción</b>
<b>Convivencia Escolar</b>			
	<p>-Fortalecer el empoderamiento del Manual de Convivencia por parte de toda la comunidad educativa, para propiciar un ambiente relacional que facilite el logro de los aprendizajes y genere relaciones de respeto, confianza y solidaridad entre sus integrantes.</p>	<p>-Manual de Convivencia</p> <p>-Ambiente ideal</p>	<p>Promover la lectura del manual de convivencia, para su correcto uso en la solución de los problemas.</p> <p>-Fomentar a los actores de la unidad educativa, un ambiente agradable para cumplir con los logros.</p>

	<p>-Participación de los diferentes estamentos en la actualización de Manual de Convivencia, incluidos los padres y apoderados.</p> <p>-Brindar una adecuada atención a aquellos alumnos que presentan dificultades de disciplina escolar.</p> <p>-Mejorar la convivencia escolar realizando actividades participativas internalizando valores éticos y cristianos.</p> <p>-Sistematizar procedimientos y</p>	<p>-Participación de la adecuación del Manual de convivencia.</p> <p>-Adecuada atención A los alumnos con problemas disciplinarios</p> <p>-Aplicación de la convivencia escolar.</p> <p>-Sistematización de procedimientos.</p>	<p>-Motivar y orientar en la participación y sugerencias para mejorar el Manual de convivencia de los actores de la educación y los padres.</p> <p>-Focalizar y monitoriar permanentemente A los alumnos con problemas disciplinarios y su adecuada atención con los profesionales de la entidad educativa.</p> <p>-Fomentar las actividades participativas espirituales realizadas en el establecimiento, para internalizar los valores éticos y cristianos</p> <p>-Monitoriar los procedimientos y</p>
--	---	---	--

	<p>prácticas que aseguren un ambiente propicio para el desarrollo personal, social y académico de todos los miembros de la comunidad educativa, considerando que dicho ambiente debe ser organizado, seguro e inclusivo, que resguarde los derechos, prevenga y enfrente el bullying, en el que exista respeto, escucha activa, empatía y valoración mutua, desde un enfoque formativo.</p>	<p>-Ambiente Organizado</p>	<p>prácticas, que aseguren un ambiente ideal, para el buen desarrollo personal y académico de todos los integrantes de la comunidad.</p> <p>-Fomentar un ambiente seguro e inclusivo, para prevenir la problemática de bullying</p>
--	---	-----------------------------	---

Area del Modelo	Objetivos/ Estrategias	Ambitos a Mejorar	Lineas de Acción
<b>Gestión de Recursos</b>			
	<p>-Establecer lineamientos institucionales y desarrollar estrategias tendientes a mejorar las competencias, actitudes y la motivación de los profesionales y asistentes de la educación, para construir capacidades internas que permitan alcanzar objetivos y metas del establecimiento y sostenerlas en el tiempo.</p> <p>- Además, implementan prácticas de inducción, de modo tal que se instruyan respecto de los lineamientos de funcionamiento y de la cultura institucional.</p>	<p>-Lineamientos Institucionales</p> <p>-Motivacion de los Profesionales y los asistentes de la educación.</p> <p>-Implementación de Practicas.</p>	<p>-Establecer claridad de los lineamientos institucionales, desarrollando competencias y motivación de parte de todos los actores que componen la educación del colegio.</p> <p>-Motivar a los docentes, directivos y asistentes de la Educacion, para alcanzar los logros institucionales.</p> <p>-Implementar practicas de inducción para mejorar el la cultura institucional y organizacional orientado al logro de los objetivos y metas.</p> <p>-Monitorear los procedimientos Administrativos en relación con el</p>

	<p>-El establecimiento mejorará sus procedimientos en relación con la gestión, administración y control en la obtención, dotación, mantención, reposición, reparación de recursos materiales, espacios educativos, entre otros. Con la finalidad de tener un inventario, asegurar el uso adecuado de los recursos, su estado útil para mantenerlo, repararlo o reponerlo, la disponibilidad y el acceso a los mismos.</p>	<p>-Procedimientos de la gestión</p>	<p>control, mantención y reparación de los recursos materiales y educativos con el objetivo de administrarlos correctamente.</p>
--	---	--------------------------------------	--

## **9. Conclusiones**

Se puede concluir que el presente trabajo tiene por finalidad, levantar un Plan de Mejoramiento con el propósito de dar cuenta de las mejoras que se ejecutaran a partir de los déficits detectados en el diagnóstico institucional, analizar sus resultados y presentar las propuestas remediales.

Tal propósito nace de la convicción que el uso y la aplicación de instrumentos de gestión como el PEI y el PME levanta los estándares y mejora el aprendizaje de los alumnos, esto porque la sistematización y la planeación es una de las herramientas educativas más poderosas para promover el aprendizaje. La investigación sugiere que el esfuerzo debe ponerse en ayudar a los docentes a utilizar estos instrumentos y su contenido como parte integral del aprendizaje para mejorar los niveles de logros de sus estudiantes.

Para tal efecto, se aplicó un instrumento tipo FODA, el cual determinó focalizadamente dentro de cada área el aspecto mas significativo a mejorar, de esta manera quedó en evidencia que la mejora debía ser también efectiva.

Aplicados los instrumentos se elaboró una matriz de resultados con el propósito de analizar los datos

cualitativos y cuantitativos de las herramientas aplicadas, estableciendo claramente los aspectos más descendidos, para luego levantar las propuestas de mejoras asociadas a la gestión institucional.

La operacionalización del trabajo nos permitió evidenciar los aspectos más descendidos y sus acciones remediales:

En el **área de Liderazgo**, la política comunicacional fue el aspecto detectado a mejorar, el cual se fortalecerá a través de la informatización de la gestión.

En el **área de Gestion Pedagógica**, la comprensión Lectora, en lenguaje y la resolución de problemas en las matemáticas requieren de una necesaria intervención, para ello será necesario aplicar mediciones tipo simce y capacitar a los docentes en prácticas pedagógicas más efectivas y la toma de la velocidad lectora desde primero básico a segundo año medio.

En el **área de Gestion de Recursos**, sustentación de los recursos humanos versus los insumos, es el aspecto a mejorar a través de un proceso seleccionador basado en competencia y perfil descrito en el PEI

En el **área de la Convivencia Escolar**, la violencia entre pares deberá ser abordada a través de un programa de prevención.

## 10. Bibliografías

- Álvarez, J. (2001). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid: Ediciones Morata.
- Buisán y Marín (2001), *Cómo realizar un Diagnóstico Pedagógico*. México: Alfa Omega.
- integran. *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*, pp. 67-92. México: Paidós.
- Carlino, F. (1999). *La evaluación educacional*. Buenos Aires: Aique.
- Castillo, S. y Cabrerizo, J. (2005). *Formación del profesorado en educación superior*.
- Álvarez, J. (2001). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid: Ediciones Morata.
- Buisán y Marín (2001), *Cómo realizar un Diagnóstico Pedagógico*. México: Alfa Omega.
- Camilloni, A. (1998). La calidad de los programas de evaluación y de los instrumentos que los integran. *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*, pp. 67-92. México: Paidós.
- Carlino, F. (1999). *La evaluación educacional*. Buenos Aires: Aique.
- Castillo, S. y Cabrerizo, J. (2005). *Formación del profesorado en educación superior*

- Didáctica y curriculum*. Madrid-España: Editorial Pearson. Prentice Hall.
- Fundora Simón, R. (1999). *El Diagnóstico pedagógico: como método científico del trabajo docente-educativo*. Revista Con Luz Propia, no. 6. La Habana, Cuba.
- García, V. (1995). *Diagnóstico, evaluación y toma de decisiones*. España: Ediciones Rialp S.A.
- García Nieto, N. (2001). *El diagnóstico en las actuales titulaciones de las Facultades de Educación*, Revista de Investigación Educativa, vol. 19, nº 2, 415-431.
- Granados, P. (2003), *Diagnóstico pedagógico*. Addenda. Madrid: UNED.
- Granados García-Tenorio, P. *Diagnóstico Pedagógico (Aprendizajes Básicos, Factores Cognitivos y Motivación)*. Madrid: Dykinson.
- Marí Mollá, Ricard (2001), *Diagnóstico Pedagógico. Un modelo para la intervención psicopedagógica*, Barcelona: Edit. Ariel.
- Silvestre, M. y J. Zilberstein. (2002). *Hacia una didáctica desarrolladora*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Sobrado Fernández, L.M. (2002). *Diagnóstico en Educación: teoría, modelos y procesos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Vigotsky, Lev. (1988). *Pensamiento y Lenguaje*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Antúnez, S.; Imbernón, F.; Parcerisa, A. et al. (1997). *De ¡Proyecto Educativo a la programación de aula! El qué, el cuándo, y el cómo de los instrumentos de la planificación didáctica*. Editorial Graó de Serveis Pedagògics, Barcelona, España.
- Astudillo, E.; Astudillo, O.; Cuadra, G.; Torres, M.; Vaccaro, L. (1996). *Manual para Equipos de Gestión Escolar. Conformación, Desarrollo y Consolidación del trabajo en equipo en la escuela*. Ministerio de Educación, Santiago, Chile.
- Condemarín, M.; Medina, A. (2000). *Evaluación de los aprendizajes. Un medio para mejorar las competencias lingüísticas y comunicativas*. MINEDUC, Santiago, Chile.
- De Pujadas Editores (1999). *Elaboración de Proyecto de Desarrollo Educativo (PDEI)*, Santiago, Chile.
- Duran, J. A. (1996) @ *El Proyecto Educativo Intitucional. Una alternativa para el desarrollo pedagógico-cultura*. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia.
- Lavín, S del Solar. S. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como ¡Herramienta de transformación de la vida escolar!* LOM Ediciones, Santiago, Chile. 11
- MINEDUC (1999). *Currículum de la Educación Básica, OFCMO*. Santiago, Chile

- MINEDUC - DEG (1993). Criterios para elaborar el Reglamento Interno del establecimiento educacional. Santiago, Chile.
- MINEDUC - DEG - MECE Media - CPEIP (1995). El Proyecto Educativo institucional. Santiago, Chile.
- MINEDUC - DEG - DIPLAP (1995). Guía de apoyo para la elaboración del Proyecto Educativo de un establecimiento. Santiago, Chile. MINEDUC - MECE Media (1997). Gestión del Equipo Directivo del Liceo. Carpeta 1. Santiago, Chile.
- MINEDUC - MECE Media (1997). Gestión del Liceo. Carpeta ti. Santiago, Chile.
- Pulido, M. C. (1997). El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia. Triguero J.; Labra, J. (1993). El Proyecto Educativo. Metodología para su evaluación. FIDE Secundaria. Santiago de Chile.
- UNESCO (1994) Modelo de Gestión. GESEDUCA. Santiago, Chile.
- UNICEF, MINEDUC (1999). Cada escuela es un barco. Aventuras pedagógicas de comunidades que aprenden. Santiago, Chile.