



Magister en Educación
Mención Gestión de calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Alumno: Jaime Antonio Díaz Zapata

Arica – Chile, diciembre de 2020

INDICE

• Índice.....	2
• Resumen	3
• Introducción.....	4
• Marco teórico.....	5-20
• Marco contextual.....	20-22
• Diagnóstico Institucional.....	23-25
• Análisis de resultados.....	26-31
• Plan de mejoramiento.....	31-37
• Bibliografía.....	38

Resumen

En el contexto de la Reforma Educacional, el Ministerio de Educación (MINEDUC) como órgano rector del Sistema de Aseguramiento de la Calidad orienta para que todos los establecimientos del país elaboren un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que permite analizar el quehacer y cumplir los propósitos definidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI); proyecto que viene a ser la carta de navegación de cada comunidad educativa. En este trabajo se quiere mejorar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Colegio Hispano Arica y para ello se han diseñado acciones que permiten mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes organizando la gestión interna para lograr una formación integral.

INTRODUCCION

El foco de interés de este estudio consiste en responder a la pregunta, ¿Cuáles ajustes podemos implementar para el Proyecto Educativo Institucional a través del Plan de Mejoramiento Educativo dependencia del Colegio Hispano Arica de la comuna de Arica, determinando la coherencia entre ambos dispositivos de gestión e identificando los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base del PME?

De acuerdo con este planteamiento, el eje del problema por investigar relaciona la gestión con las políticas educacionales en una nueva estructura de financiamiento del sistema escolar, dado por la aplicación de la ley de SEP "que permite condiciones óptimas para derribar barreras que el sistema social impone a los alumnos en contextos de vulnerabilidad económica, siempre y cuando los recursos sean gestionados adecuadamente" (Revista Vinculando, 2010, p. 3) y que los instrumentos de gestión escolar dialoguen coherentemente. En este marco, el objetivo de este estudio es implementar acciones que tengan relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.

El diseño de la investigación es un estudio de caso. Las técnicas de recolección de información fueron pautas de análisis, las cuales fueron aplicadas a los documentos PEI y PME del establecimiento. Se ejecutaron entrevistas semiestructuradas a directivos y directivas, profesores y profesoras y apoderados y apoderadas. Para estudiar la información, se utilizó el análisis de documentos y de contenido categorial de los PEI y PME, en función de los objetivos del estudio.

MARCO TEÓRICO

En este Marco Teórico, se desea profundizar en aspectos o temas que tienen directa relación con el diagnóstico de la institución que inciden en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Estos aspectos son: Proyecto Educativo Institucional Colegio Hispano Arica, Escuelas Eficaces, Liderazgo efectivo y el Plan de Mejoramiento Educativo

Ante los nuevos desafíos que se presentan al sistema educativo, obligan a un replanteamiento de los objetivos y estrategias institucionales para cumplir con los nuevos estándares de calidad que reclama hoy la empresa social educativa para la formación de nuevos profesionales. El centro educativo no puede asumirse como pasivo y neutro reproductor de saberes, muy por el contrario, está siendo llamado a convertirse en productor de nuevas conceptualizaciones; donde debe haber espacios de reflexión y no tanto de repetición.

El Colegio Hispano sabedor del rol de la educación como palanca de desarrollo de cualquier país, que es reconocido ampliamente por todos quienes pretenden mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, por eso resulta sumamente atractivo entregar una educación que responda a las expectativas de los potenciales educandos, desarrollando por una parte capacidades competitivas de alto nivel intelectual y por otra parte, valores y actitudes que posibiliten formar un sujeto integral e integrado, capaz de participar en el siglo XXI con mayores posibilidades de éxito. Nuestro PEI, es un plan de desarrollo administrativo y pedagógico, formulado en conjunto con nuestra comunidad educativa, cuyo propósito principal es mejorar la calidad del servicio educativo que prestamos a la comunidad en función de las necesidades e intereses que se presenten, por lo tanto, en estos cuatro años nuestros sellos educativos serán: La inclusión y el Medio Ambiente.

OBJETIVOS GENERALES:

N°1 Mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes tanto de Educación Parvularia como de Educación Básica.

N°2 Asegurar la articulación entre kínder de Educación Parvularia y Primero de Educación General Básica.

N°3 Desarrollar en todos los alumnos y alumnas la capacidad para relacionarse positiva y técnicamente con la tecnología, respecto de su uso y manejo, tanto en talleres tecnológicos, como en el acceso a la computación e informática.

N°4 Asegurar estrategias de integración y atención a la diversidad de los alumnos y alumnas, en especial, a niños con riesgo educativo y/o discapacidad (Programa de Integración-DUA)

N°5 Potenciar la adquisición de buenos hábitos de convivencia en nuestros educandos, dentro y fuera del aula.

N°6 Cultivar comportamientos éticos, de tal modo que los alumnos y alumnas sean capaces de vivir en democracia y ejercer con responsabilidad sus libertades y sus obligaciones, a partir de una formación adecuada en la práctica de los valores explicitados en el P.E.I.

N°7 Perfeccionamiento continuo de los docentes y directivos.

N°8 Asegurar la estabilidad y fortalecimiento de la matrícula.

N°9 Mejorar la asistencia de los alumnos y alumnas.

N°10 Incorporar en los procesos de gestión y de enseñanza – aprendizaje a la familia, miembros de la comunidad educativa y a otras instituciones o redes de apoyo.

N°11 Difundir el establecimiento a través de la participación constante de las diferentes academias artísticas, culturales y deportivas en la comunidad de Arica.

OBJETIVOS O METAS EDUCACIONALES A CORTO PLAZO

- Dimensión Objetivo Pedagógica – Curricular Lograr subir a lo menos 4 puntos en el Simce
- Organizativa – Operativa Adecuar el PEI a las necesidades actuales y ejecutarlo de manera eficiente.
- Administrativa - Financiera Agilizar los trámites necesarios vía SEP para obtener los recursos que se necesitan para nuestro PME
- Comunitaria Potenciar el nexo existente con las distintas instituciones sociales que apoyan la labor educativa. Fortalecer el trabajo con el CCPP para continuar con su apoyo en la labor educativa y en el área de la convivencia. Fortalecer el trabajo con el Centro de alumnos para la internalización de los OAT.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS (A CUATRO AÑOS)

ÁREA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Gestionar y monitorear gradualmente la movilidad en los aprendizajes, promoviendo en los docentes la utilización de estrategias de enseñanza innovadoras y manejo de clases, GESTION PEDAGÓGICA respetando la diversidad de las necesidades educativas, intereses y habilidades de los estudiantes, a través, de la articulación e

	implementación de la cobertura curricular en concordancia con los objetivos en el P.E.I
LIDERAZGO	Asegurar y conducir el funcionamiento efectivo del establecimiento educacional por medio de estrategias y acciones que incorporen el monitoreo y evaluación de resultados formativos y educativos en concordancia con el P.E.I, con el fin de cautelar y respaldar la articulación entre Sostenedor y Director.
CONVIVENCIA ESCOLAR	Planificar, desarrollar y promover procesos formativos y educativos dentro y fuera del aula que permitan potenciar y cultivar la responsabilidad y principios involucrados en el Cuidado y compromiso con el medioambiente, promoviendo espacios de trabajo seguros que fortalezcan y potencien una identidad positiva y de pertenencia de la comunidad.
GESTIÓN DE RECURSOS	Gestionar, provisionar y monitorear los recursos humanos y materiales requeridos para asegurar la administración ordenada, eficiente y efectiva del establecimiento educacional que ordene las prioridades y necesidades requeridas para el cumplimiento del P.E.I.

PROPUESTA ADMINISTRATIVA:

A.- Liderazgo Escolar: El director asumirá como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.

El director instaurará una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.

Se difundirá permanentemente el PEI y el Reglamento de Convivencia Escolar de la escuela, favoreciendo la participación de todos los agentes educativos involucrados.

Se mantendrá la organización del establecimiento, en relación a la propuesta de comisiones de gestión, se apoyarán y evaluará el trabajo de cada una de ellas.

B.- Gestión curricular: El director y el equipo técnico- pedagógico apoyarán a los docentes mediante el acompañamiento al aula, la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

El director y el equipo técnico-pedagógico acordarán con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.

Los directivos buscarán el mecanismo para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.

C.- Gestión del Clima Organizacional y Convivencia: El equipo directivo y los docentes promoverán hábitos de vida saludable y preverán conductas de riesgo entre los estudiantes.

El equipo directivo y los docentes promoverán y exigirán un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Se relacionará con instituciones de la comunidad, para potenciar el PEI y los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

Se promueve un clima de colaboración entre el colegio, los estudiantes y los padres y apoderados. Se fomentará entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.

D.- Gestión de recursos: Se gestionará para que el establecimiento pueda contar con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y se promoverá su uso.

El establecimiento gestionará el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.

El establecimiento implementará medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivará el buen desempeño.

BASES JURIDICAS DEL P.E.I.

- a.- Constitución Política de la República de Chile (1980)
- b.- Ley 20.370 (Ley General de Educación)
- c.- Ley 20.529 (Aseguramiento de la Calidad (SEP))
- d.- Estatuto de los Profesionales de la Educación y su Reglamento (Ley 19.070, 1991, modificada por la Ley 19.410 de 1995 y Decreto N° 453, 1991).
- e.- Ley N° 19.494 (Jornada Completa Diurna, 1997)
- f.- Decreto N° 511 de 1997, Decreto de Evaluación y Promoción Escolar y sus modificaciones.
- g.- Bases Curriculares de Ed. Parvularia, Decreto 481(F. de Promulgación 14-Dic-2017)
- h.- Bases Curriculares de Educación Básica.
- i.- Ley 20.248 SEP (septiembre). j.- Decreto 1.300 (TEL).

k.- Decreto N° 170, determina alumnos con Necesidades (Educativas Especiales beneficiados con Subvención de Educación Especial (mayo 2.009)

l.- Decreto 83 (DUA).

PROPUESTA VALORICA:

A partir de la premisa que educar se realiza desde una perspectiva axiológica, buscamos el bien de nuestros alumnos y alumnas, a través del conocimiento e internalización de los valores que declaramos como relevantes para nuestro P.E.I. Los valores a desarrollar en nuestros estudiantes, que van a operacionalizar la Misión y con esto concretar la Visión son los siguientes:

RESPECTO: El Colegio Hispano, asume como un escenario de formación y práctica de buen trato, establecer hasta donde llegan las posibilidades de hacer o no hacer y donde comienzan las de los demás, como base de la Convivencia Escolar. Indicador: Mantiene relaciones deferentes con todos y cada uno de las personas de la comunidad escolar. Manifiesta disposición para acatar normas.

RESPONSABILIDAD: Desarrollaremos en nuestros educandos, las actitudes necesarias de Obligación, ya sea moral e incluso con lo que se ha comprometido, para formar un individuo ordenado, puntual, autocrítico, riguroso y atento para favorecer el desarrollo de su personalidad. Indicador: Es responsable con las actividades que se compromete.

EMPATIA: Es importante, como valor fundamental, transmitir la importancia de capacidad para ponerse en el lugar del otro, incluso con lo que se puede estar pensando, requiere poner atención a la otra persona y ser consciente de los demás. Indicador: Demuestra preocupación por los problemas de los demás.

COMUNICACIÓN: La formación del valor de la comunicación, es indispensable para procesar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, particularmente en la familia, trabajo y con personas más cercanas a nosotros. Indicador: Mantiene buenas relaciones con sus compañeros.

JUSTICIA: Principio constitucionalmente consagrado como valor superior del ordenamiento jurídico en el que confluyen los de razonamiento, igualdad, equidad, proporcionalidad, respeto a la legalidad y prohibición a la arbitrariedad, ya que, según los casos, se identifica con alguno de estos otros principios. Indicador: Fomenta la capacidad de razonamiento, con la finalidad de mantener un trato respetuoso, igualitario, equitativo y no arbitrario.

“Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y Derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”. (Declaración Universal de los Derechos Humanos, art.1)

PROPUESTA CURRICULAR

El propósito fundamental de la misión de nuestro colegio es la formación de valores como el respeto, responsabilidad, empatía, comunicación y que tengan espíritu emprendedor, de opinión y de superación de sus dificultades. Que desarrollen habilidades sociales, artísticas, culturales, hábitos de vida saludable, conocimientos y actitudes en nuestros alumnos y alumnas.

Para alcanzar estos fines nos guiaremos por los contenidos conceptuales establecidos por el Ministerio de Educación para el nivel de Transición a través de las Bases Curriculares y Programas Pedagógicos en los que propician en desarrollo de Formación Personal, Comunicación y Relación con el Medio Natural y Cultural de nuestros niños y niñas.

En el nivel de Educación Básica el establecimiento se adscribe al Programa de Mineduc, con las Bases Curriculares que es el documento principal del Curriculum Nacional.

El enfoque del Modelo Pedagógico que declara el Colegio Hispano es Cognitivo – Constructivista que es el modelo que mantiene que una persona, tanto en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, no es solo producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de estos dos factores (Lev Vygotski, Jean Piaget y David P. Ausubel). Este modelo nos muestra al estudiante como el centro de aprendizaje, por lo que su participación es importante y activa. Se compromete con lo que hace y dice, pues ello le lleva a la construcción de conocimientos.

El rol del docente es de facilitador y mediador para la construcción del conocimiento. Es quien crea las condiciones y proporciona las oportunidades para que el estudiante pueda abordar los distintos procesos. Guía en la reflexión y atiende individualmente a los alumnos para que todos aprendan, maduren y desarrollen habilidades.

Los docentes disponen de diversos recursos para el apoyo de su trabajo pedagógico en aula, con recursos audiovisuales y tecnológicos de avanzada, además del material didáctico preparado para ellos.

El colegio cuenta además con una profesora de Grupo Diferencial, para atender a estudiantes de primer a cuarto año básico con retraso pedagógico. También existe Programa de Integración Escolar (PIE) para los alumnos con Necesidades Educativas Especiales.

Con respecto a la metodología empleada podemos decir que los contenidos curriculares se desarrollarán en base a estrategias metodológicas activo – participativas, método inductivo o deductivo para la resolución de problemas, dependiendo de la asignatura, se privilegia la ejercitación, experimentación y el trabajo práctico colaborativo o a través de guías, trabajos de investigación y representaciones artísticas.

Se continúa desarrollando el Programa Pedagógico del Ministerio de Educación el PAC (Plan de Apoyo Compartido), de NT1 a 4° año básico por sus excelentes resultados.

Se introducen las nuevas tecnologías de información y comunicación –TIC – que favorece el aprendizaje por medio de la tecnología y la web. Ello requiere de capacidades para la gestión de la información ya que necesitan de estrategias para seleccionar, generalizar, analizar, contrastar, construir, evaluar e integrar la información.

Los alumnos y alumnas deben adquirir competencias TIC de acuerdo a su nivel.

Además de desarrollar su trabajo en el aula existen otras instancias donde los alumnos y alumnas puedan desarrollar sus actividades de aprendizajes como lo es el CRA, ENLACES y patio.

Contamos con JEC (Jornada Escolar Completa) desde 3° a 8° año básico y gracias al aumento de horario hemos podido incrementar los conocimientos y habilidades en los alumnos y alumnas y favorecer el mejoramiento de sus capacidades, se ha podido planificar la ejecución de más horas de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática y el desarrollo de habilidades científicas.

La Evaluación la entendemos como un proceso permanente de obtención de información que permite emitir un juicio de valor y tomar decisiones para reorientar y retroalimentar las acciones que favorezcan la calidad de la enseñanza – aprendizaje.

En nuestro Reglamento de Evaluación se considera la evaluación diagnóstica, la evaluación formativa, la sumativa, al término de un tema o unidad de aprendizaje y la evaluación diferenciada en el caso de necesidades educativas especiales detectado y en tratamiento.

Los alumnos y alumnas serán evaluados en todas las asignaturas del respectivo Plan de Estudio aprobadas por el MINEDUC, pudiendo ser evaluado en cualquier hora de clase y/o actividad, bajo cualquier modalidad, acerca de los

objetivos tratados o en desarrollo de la unidad temática y programática en la que se esté trabajando. Se evaluarán las áreas del saber (conocimiento), del hacer (habilidades) y sentir (actitudes).

Deberán participar tanto los docentes como estudiantes utilizando la Heteroevaluación (docente – alumno), Autoevaluación (alumno así mismo), Coevaluación (alumno – alumno).

TALLERES Y ACADEMIAS:

Los alumnos y alumnas de nuestro colegio profundizarán en las competencias que el colegio Hispano quiere profundizar en ellos y tomando en cuenta sus necesidades, se implementarán talleres y academias tales como:

Taller de Fortalecimiento de Lenguaje: Disciplina dirigida a conocer nuevas estrategias que favorezcan de forma didáctica la comprensión de diferentes textos escritos, el dominio de nuestro lenguaje y el desarrollo de habilidades cognitivas superiores tales como: inferir, redactar, analizar, reflexionar, resumir, capacidad de síntesis y autoevaluación.

Taller de Fortalecimiento de Matemática: Disciplina dirigida a desarrollar el pensamiento lógico matemático a través de un sistema lúdico en el cual se apliquen estrategias y actividades desafiantes para el alumnado.

Academia de danzas andinas: Las danzas andinas son la expresión máxima de nuestras raíces, expresadas a través de la danza y música abarcando la macro región comprendida en las actuales fronteras de los países de Bolivia, Perú y Chile. Entre las danzas a ejecutar podemos nombrar: saya, tínku, tobas, sambo caporal, etc.

Academias de Fútbol: En lo físico, se inicia la ejercitación de las distintas disciplinas deportivas, en donde la valoración del propio cuerpo, su cuidado y respeto, serán temas centrales.

Otras Academias: Judo. Atletismo Básquetbol. Medio Ambiente.

ESCUELAS EFECTIVAS

Según Hopkins dice: “Toda institución educativa desea y anhela convertirse y ser una comunidad educativa eficaz, que desarrolle todas las potencialidades de sus alumnos y alumnas brindándoles una educación de calidad para proyectarse exitosamente en la continuidad de sus estudios y que sus padres y apoderados se sientan satisfechos y hasta orgullosos del servicio que les brinda su colegio. Este sueño que para muchos establecimientos educacionales parece ser una meta poco cercana, debido a múltiples factores que inciden en su logro, parece inalcanzable, pero existe esa escuela, aquel colegio que, pese a sus debilidades, han sabido potencializar sus fortalezas para alcanzar sus objetivos y es así como en nuestro país tenemos “escuelas efectivas” gracias a la acción en conjunto que llevaron a cabo”. (Hopkins, Amscow y West, 1994). Es importante conocer cuáles son los principales aspectos que se abordó en el colegio para alcanzar su objetivo y que sirven de orientación para aquellas escuelas que buscan lograr su eficacia.

Liderazgo profesional:

Casi todos los estudios sobre efectividad escolar han demostrado que el liderazgo, tanto en primaria como en secundaria, es un factor clave. Gray (1990) argumenta que “la importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que no ofrece la investigación sobre efectividad escolar”. Señala el hecho de que no ha surgido evidencia alguna de escuelas efectivas con liderazgo débil en las revisiones de las investigaciones sobre efectividad. Las reseñas de Purkey y Smith (1983) y del Departamento de Educación de los Estados Unidos de América United States Department of Education (1987), concluyen que el liderazgo es necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la escuela.

Enfoque participativo:

Una segunda característica de los directores efectivos es la de compartir la responsabilidad es de liderazgo con otros miembros del equipo de funcionario de alto rango y la de involucrar de manera más general a los maestros en la toma de decisiones. Moritmore et al. (1988), en su estudio sobre escuelas primarias, mencionaron la participación del subdirector en decisiones sobre políticas, la de los maestros en la dirección y planeación del currículo, la consulta con los maestros sobre los gastos y otras decisiones de políticas, todos como correlativos de efectividad escolar. Esto va unido a otra característica importante de una escuela: el grado en el cual su cultura es colaborativa.

Un hallazgo surgido de las investigaciones recientes mostró importantes diferencias en efectividad departamental dentro de las escuelas.¹⁴ En estudios de caso de escuelas en Irlanda del Norte, Caul (1994) resaltó tanto la necesidad de liderazgo claro como la de delegar autoridad. Su estudio señaló la importancia de buenos directores intermedios en la escuela a nivel de jefe de departamento. La investigación en Holanda también ha señalado la importancia del nivel departamental en las escuelas secundarias.

Resumiendo estas dos primeras características, el liderazgo efectivo requiere claridad, evitar tanto la autocracia como la excesiva democracia para trabajar, juzgar cuidadosamente cuándo tomar una decisión autónoma y cuándo involucrar a otros, y reconocer la eficacia del papel del liderazgo en diferentes niveles de la escuela. Dicho liderazgo también es importante para el desarrollo y mantenimiento de un propósito escolar común y un clima de objetivos compartidos.

Visión y objetivos compartidos:

La investigación ha demostrado que las escuelas son más efectivas cuando el personal construye un consenso sobre los objetivos y valores de la escuela y los pone en práctica mediante las formas sólidas de colaboración en el trabajo y la toma de decisiones. Por ejemplo, la revisión de Lee, Byrk y Smith (1993) de la literatura sobre organización de escuelas secundarias efectivas resalta la importancia de tener un sentido de comunidad: “Elementos de la comunidad tales como trabajo cooperativo, comunicación efectiva, y metas compartidas, dan sido identificados como cruciales para todo tipo de organizaciones exitosas, no solamente las escuelas” (p.227). Otros han llegado a conclusiones similares respecto a escuelas primarias. Mientras que el grado en que esto es posible está parcialmente en manos del director, también depende de las características más amplias de las escuelas, pues éstas no están, necesariamente, determinadas por individuos particulares.

Unidad de propósito:

La mayoría de los estudios de organizaciones efectivas enfatiza sobre la importancia de tener una visión compartida para elevar las aspiraciones de la escuela y fomentar un propósito común.

Ambiente de aprendizaje:

El ethos de una escuela está determinado en parte por la visión, los valores, los objetivos de los maestros, la forma en que trabajan juntos y por el clima en que se desempeñan los alumnos: el ambiente de aprendizaje. Las características particulares que resultan de lo anterior, parecen traducirse en un ambiente ordenado y un medio de trabajo atractivo.

Enseñanza con propósito:

De las investigaciones se desprende claramente que la calidad de la enseñanza es un elemento central en la escolaridad efectiva. Desde luego, esta está determinado en parte por la calidad de los maestros de la escuela y, como hemos visto, la contratación y reemplazo de maestros juega un papel importante en el liderazgo efectivo.

Reforzamiento positivo:

El reforzamiento, ya sea en términos de patrones de disciplina o de retroalimentación a los alumnos, es un elemento importante de la escolaridad efectiva. 50 Walberg (1984), en una importante reseña de estudios de métodos de enseñanza, encontró que el reforzamiento era el factor más poderoso de todos. Como se verá, la investigación sobre efectividad escolar ha tendido a demostrar que no todas las formas de refuerzo tienen un efecto positivo. Los premios, otros incentivos positivos y la existencia de reglas claras están más asociados con la probabilidad de mejores resultados que el castigo.

Seguimiento de los avances:

Mecanismos bien establecidos para evaluar el funcionamiento y adelanto de los alumnos, de los grupos y de la escuela en general, así como de los programas de mejoramiento, son características importantes de muchas escuelas efectivas. Estos procedimientos pueden ser formales o informales, pero de cualquier manera

contribuyen a centrar la atención en la enseñanza y el aprendizaje y con frecuencia participan en la elevación de las expectativas y en un refuerzo positivo. Parece ser que el hecho de que un director se involucre activamente en el seguimiento del aprovechamiento y adelanto de los alumnos produce beneficios específicos.

Derechos y responsabilidades de los alumnos:

Un hallazgo común en la investigación sobre escuelas efectivas es que pueden obtenerse avances sustanciales en efectividad cuando se eleva la autoestima de los alumnos, cuando éstos tienen un papel activo en la vida de la escuela y cuando se les otorga una parte de a responsabilidad sobre su aprendizaje.

Colaboración hogar – escuela:

Por lo general, la investigación muestra que la relación de apoyo y cooperación entre el hogar y la escuela tiene efectos positivos. Coleman (1973) llaman nuestra particular atención hacia los beneficios de las escuelas que propician que los padres se involucren en el aprendizaje de sus hijos. Es difícil responder a la pregunta de si mayores niveles de participación de los padres producen cambios, ya que puede significar una multitud de cosas en diferentes contextos y probablemente existirían marcadas diferencias entre escuelas primarias y secundarias en lo que respecta a la naturaleza de la participación de los padres.

Todavía no ha habido alguna investigación sobre la relación entre el nivel de responsabilidad de las escuelas hacia los padres en el Reino Unido (incrementado bajo las provisiones de la Reforma a la Ley de Educación, 1988) y su efectividad.

MARCO CONTEXTUAL

“Colegio Hispano” de la comuna de Arica, es un colegio particular subvencionado gratuito, creado en el año 2008 y está adscrito a la Jornada Escolar Completa (J.E.C.) de 3° a 8° año básico.

En el año 2018 terminó con una matrícula de 552 alumnos y alumnas, distribuidos en 18 cursos: 02 nivel de NT1 y 01 niveles de NT2; 02 niveles de 1° años a 7° años básicos; y 01 nivel en 8° año básico, con una dotación profesional de: 01 Sostenedor, 01 Asesor Educacional, 04 Directivos, 22 Docentes, 03 Educadoras de Párvulos, 08 Sicopedagogas, 03 Especialistas(02 psicólogo, 01 fonoaudiólogo), 01 Profesora de Grupo Diferencial, con una misión centrada en entregar una educación de calidad, con énfasis en una sólida formación valórica, con objetivos educacionales que respetar y valorar la diversidad, tanto en el proceso de enseñanza y aprendizaje como en la convivencia escolar; con alumnos que se comprometen en asumir la responsabilidad de su comportamiento, tanto en el ámbito convivencia como en su desarrollo intelectual, adquiriendo derechos y deberes, consigo mismo y con su entorno; apoderados comprometidos en apoyar la labor educativa del colegio; docentes que promueven la adquisición de aprendizajes significativos y pertinentes, asumiendo un rol de facilitador y mediador de los aprendizajes.

Actualmente nuestra matrícula es de 623 alumnos y 84 funcionarios. Para el proceso de matrícula en Pre-básica el número de alumnos por curso es de 35 como máximo, de 1er. año a 8° básico es 42 alumnos/as por curso, excepto una sala con capacidad de 32.

DESCRIPCION FISICA DEL ESTABLECIMIENTO:

El “Colegio Hispano” se encuentra ubicado en el km. 1 del Valle de Azapa. Posee una infraestructura de 2 pabellones de 3 pisos, contamos por el momento con 15 salas de clases, 2 salas de Integración, 1 sala de Grupo Diferencial, 1 sala de Enlaces, 1 sala CRA, 1 parvulario con 2 salas de clases con 1 patio de juego, 2 canchas deportivas una de ellas con sombreadero, con piso de cemento y la otra

con piso de tierra, sin sombreadero, con una pérgola donde se instalan los tacataca y maquinarias para hacer ejercicios.

En la misión y visión del establecimiento (Proyecto educativo institucional, Colegio Hispano Arica,2019) se describe de la siguiente manera:

MISION DEL COLEGIO

Asegurar un sistema educativo inclusivo de calidad e integral mediante la formación de niños y niñas con mentalidad y compromiso medio ambiental que permita el desarrollo personal en armonía con la diversidad.

VISION DEL COLEGIO

Queremos un colegio inclusivo, reconocido por sus logros académicos y por la entrega de aprendizajes significativos, por su aporte y compromiso con el medio ambiente, garantizando el derecho a una educación de calidad basados en la diversidad.

PRINCIPIOS FORMATIVOS PRINCIPIOS PEDAGOGICOS:

a.- Actualización permanente: Nuestros docentes se actualizan permanentemente para brindar una educación de calidad y reflexionan a partir de sus prácticas pedagógicas.

b.- Aprendizajes activos: Desarrollamos una pedagogía activa donde el alumno es protagonista y artífice de su aprendizaje. Favorecemos el desarrollo de la iniciativa, creatividad, actitudes personales, e interés por la investigación. Brindamos los medios para que el alumno aprenda haciendo a través de la aplicación y experimentación de sus saberes.

c.- Educación integral: Nuestro objetivo es propiciar una educación integral, entendida como el desarrollo armónico de las capacidades intelectuales, físicas, psicológicas, socio-afectivas, culturales y trascendentales de cada estudiante. Nos

proyectamos más allá de la actividad académica, potenciando el uso formativo del tiempo libre, la práctica del deporte y la participación en actividades culturales y recreativas.

PRINCIPIOS VALÓRICOS:

a.- Inclusivos: Realizamos un proceso de admisión que nos permite abrir las puertas de nuestro colegio a una gran variedad y heterogeneidad de los estudiantes. Una vez que son parte de nuestra comunidad educativa, usamos múltiples y variadas estrategias metodológicas y didácticas para que obtengan altos rendimientos.

b.- Abiertos a la comunidad: Nuestra comunidad es permeable al desarrollo y a los desafíos que nos presenta la sociedad. Mantenemos una apertura hacia la comunidad externa (Mineduc, Instituciones de Educación Superior, Redes sociales, etc.) e interna (apoderados, docentes, alumnos y personal administrativos). Estamos abiertos a la generación de alianzas y participación en proyectos de innovación pedagógica.

c.- Valoración de la Diversidad: Al interior de nuestros colegios, valoramos las diferencias y la no discriminación. Inculcamos principios de convivencia y apertura a través del diálogo y no a través de la coerción.

d.- Respetuosos del medio social y cultural: Fomentamos un reconocimiento de nuestra cultura por medio de la valoración de nuestro patrimonio histórico y cultural. Educamos en la integración de saberes que les permitan a nuestros estudiantes sentirse parte importante de nuestra nación, en diálogo con las formas de vida, costumbres y tradiciones de la sociedad en que nos insertamos. Propondremos a que nuestros alumnos respeten a la autoridad y a las instituciones sociales y sean conscientes de las consecuencias que tienen sus acciones en el entorno social y natural. Fomentaremos el respeto al medio ambiente, incentivando la vida saludable en todo momento

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

LIDERAZGO:

Prácticas de gestión tales como mecanismos, procedimientos, coordinaciones y acciones impulsadas por el Director, Equipo de Liderazgo Educativo, para orientar los distintos procesos individuales y colectivos hacia el logro de objetivos institucionales.

- Fortalecer la identidad del “Colegio Hispano”.
- Proteger la salud física y mental de los miembros de la comunidad educativa.
- Incentivar la asistencia a clases.
- Fomentar el compromiso del equipo.
- Incentivar la puntualidad en la asistencia a clases.
- Sustentabilidad del PEI y el Plan de Mejoramiento.
- Clima laboral favorable.
- Plan para estimular los logros y contribución de los actores educativos.
- Mantener redes de apoyo.
- Autoevaluación de la gestión.
- Cuenta pública de la gestión anual

GESTION PEDAGÓGICA:

Conjunto de acciones y procesos que lleva a cabo el colegio para diseñar, implementar, evaluar y otorgarle sustentabilidad a su propuesta curricular:

- Mejorar la calidad de la enseñanza.

- Elevar el rendimiento académico.
- Incorporar la enseñanza de valores y hábitos de disciplina, reglas conductuales, aceptación de sí mismo, responsabilidad, solidaridad, respeto y convivencia, entre otros.
- Incorporación de las TIC's como recurso didáctico prioritario desde PreKinder a 8° año básico.
- Propiciar instancias y espacios de perfeccionamiento a los docentes.
- Instaurar conciencia de trabajo en equipo.
- Formar estudiantes autónomos y comprometidos con sus aprendizajes.
- Incorporar hábitos y técnicas de estudio.

FORMACIÓN Y CONVIVENCIA:

Ambiente apropiado para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

- Favorecer canales y sistema fluidos y expeditos de comunicación entre docentes, estudiantes y apoderados.
- Integración de padres y/o familias en apoyo del desarrollo del PEI.
- Aplicación de normas para regular conductas, relaciones y conflictos entre los actores del establecimiento.
- Prácticas para prevención de riesgos en la seguridad, integridad y salud de la comunidad educativa.
- Mejorar la convivencia entre los estamentos, modalidades y niveles de enseñanza.

- Mayor control y vigilancia en los recreos.
- Mayor control de la disciplina del alumnado. - Evitar menoscabos.

GESTIÓN DE RECURSOS:

Organización, optimización y conservación de los diversos recursos del establecimiento educacional en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

- Contar con laboratorio de Ciencias Naturales.
- Administrar los recursos CRA con software de Gestión de la Colección de textos.
- Fomentar el desarrollo de competencias del personal docente y Asistentes de la Educación.
- Evaluación del desempeño de todos los funcionarios.
- Ajustar servicios y recursos del establecimiento a los requerimientos de la comunidad educativa. - Sistema de registro y actualización de la información.
- Acceso y uso de la comunidad escolar de los recursos materiales, tecnológicos e informáticos disponibles.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los antecedente recopilados, insistiendo que, gracias a la gentileza de los actores de esta Comunidad Educativa, se presenta este diagnóstico institucional con el desarrollo de los descriptores, es decir, las áreas de gestión, sus dimensiones, agregando a éstas sus descriptores, las evidencias que dan cuenta de ellos y el nivel en que se encuentra la institución evaluado de 0 a 5 para obtener un promedio en cada área diagnosticada y tener la visión del estado del colegio en general.

Valor	Nivel	Descriptores de las evidencias
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia

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

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

Área de liderazgo

Descriptor	Evidencias	Valor
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento	Calendario Anual de Actividades. Planificaciones anuales de cobertura curricular. Comunicados de calendarización de pruebas al hogar mes a mes.	3
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades	Existe PEI Acta de última actualización octubre 2019	2
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	PME Sep Actas de Consejo de Profesores de revisión de PME. Actas de análisis de resultados.	3

	Hoja de asistencia a asambleas de apoderados de análisis de resultados obtenidos	
--	--	--

Área Gestión Curricular

Descriptor	Evidencias	Valor
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	Existe planificación anual por subsector de aprendizajes para todos los cursos Existe Calendario Interno de Actividades del Colegio. Existe un plan anual dado por el PME.	3
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OFCMO.	Existe documento de cobertura curricular por curso. Actas de Evaluación Institucional que dan cuenta del grado de cobertura 2 32 curricular alcanzado	2

Área Convivencia Escolar

Descriptor	Evidencias	Valor
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	Reglamento de Convivencia actualizado Actas de reuniones de reformulación de Reglamento de Convivencia que se aprecia participación de toda la comunidad escolar. Existencia de Comité de Convivencia. Existen dos docentes encargados de Convivencia Escolar	3
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	Planificación de actividades en el año con participación de las familias (aniversario). Planificación Escuelas para Padres con temas atingentes a las necesidades. Hoja de asistencia de apoderados a charlas orientadoras por redes de apoyo (Salud, Senda, Habilidades para la Vida)	2

Área Gestión de Recursos

Descriptor	Evidencias	Valor
Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	Contratación de docentes de apoyo vía Ley sep. Contratación de equipo multiprofesional. Documento con funciones para Asistentes de la Educación corporativos	2
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	Documento con firma de compromisos en el año 2011.	2

Con una visión sistémica del Colegio Hispano, aplicado este sistema para la elaboración del diagnóstico institucional, se aprecia que las áreas que aparecen con cierta fortalezas son Liderazgo y Convivencia Escolar, mientras las deficitarias serían Gestión Curricular y Gestión de Recursos, pese a que un solo descriptor en el área de Liderazgo aparece en Nivel 4 referido "Información y Análisis", ubicándose la mayoría de los descriptores en Nivel 3 que dicha práctica es sistemática con despliegue total y orientada a mejorar resultados, faltando el despegue hacia los niveles superiores.

PLAN DE MEJORAMIENTO

El siguiente Plan de Mejoramiento Educativo pretende ser un humilde aporte al Colegio Hispano para que logre la consecución de ser una escuela eficaz, conforme lo estipula en su PEI, PME – Sep y documentos que lo regular en forma interna (Reglamento de Convivencia y Reglamento de Evaluación). Se pretende dar una respuesta que busque la calidad educativa para sus niños y jóvenes que cobija como para las demandas de sus padres y apoderados que confían en esta institución escolar.

El plan se basará en las fortalezas internas que existen en la institución para superar las debilidades que se presentan, como también en lo estipulado en su PME, PEI, en las investigaciones de escuelas efectivas y de liderazgo efectivo. Para dar ordenamiento a dicho plan se diseñará en la misma forma como se ha presentado hasta ahora, es decir, por áreas de acción con sus objetivos, metas y acciones.

Dimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Desarrollar un estilo de liderazgo que permita que la institución educativa alcance estándares de calidad deseables por toda la comunidad escolar	Actualizar el PEI del establecimiento o con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa y su difusión al término del año.	Realizar reuniones de los estamentos de la comunidad escolar para concientizar la necesidad de actualizar PEI Organizar comisiones para reformular y actualizar PEI.	Equipo directivo.

			<p>Calendarizar reuniones de trabajo de comisiones</p> <p>Revisión y evaluación de PEI actual por comisiones.</p> <p>Reformulación y actualización de PEI.</p> <p>Reunión de consenso de PEI.</p> <p>Calendarización acciones de difusión de PEI.</p> <p>Nominación de comisión que monitoree y evalúa ejecución de PEI y haga partícipe a los diferentes estamentos de la comunidad escolar.</p>	
--	--	--	---	--

<p>Gestión pedagógica</p>	<p>Establecer coherencia de los Planes y Programas de Estudios que rigen en el colegio con su PEI, permitiendo que los docentes diseñen el curriculum acorde a las necesidades de sus alumnos y con altas expectativas de logro con prácticas de aula atingentes, desafiantes y motivadoras.</p>	<p>El 100% de los docentes planifica estrategias de aula acorde a las necesidades de sus alumnos y con altas expectativas de logro</p>	<p>Realización de talleres de intercambio de experiencias exitosas.</p> <p>Planificación de estrategias de enseñanza innovadoras, atingentes al tipo de alumnos que atienden.</p> <p>Establecimiento en reflexiones pedagógicas de estándares de altas expectativas a lograr con los alumnos.</p> <p>Acompañamiento al aula de directivos que aseguren el mejoramiento de prácticas más eficaces.</p>	<p>Jefe de unidad técnica.</p>
---------------------------	--	--	---	--------------------------------

			<p>Reuniones de análisis de acompañamiento o al aula.</p> <p>Establecimiento de Compromisos para superar debilidades detectadas en acompañamiento o.</p> <p>Monitoreo de compromisos adquiridos.</p>	
Convivencia escolar	Establecer un clima escolar armónico que permita alcanzar altos estándares de calidad educativa y de satisfacción de los integrantes de la comunidad escolar.	Lograr que un 80% de los padres y apoderados se involucre en forma efectiva y positiva del proceso educativo de su pupilo.	<p>Calendarizar actividades con padres y apoderados de acercamiento. (charlas, foros, escuelas para padres, convivencias)</p> <p>Realización del 100 de las actividades programadas</p>	Representantes del comité, centro de padres y apoderados.

			<p>con los padres y apoderados.</p> <p>Programación de actividades en el aula con padres y apoderados en el Primer Ciclo Básico.</p> <p>Charlas con equipo multiprofesional del desarrollo bio-sico-social del niño y adolescente.</p> <p>Evaluación de actividades con padres y apoderados.</p>	
Gestión de recursos	Asegurar que los recursos humanos, materiales y financieros sean los adecuados y utilizados en	Diagnóstico al 100% del personal de sus necesidades acorde a PEI y consecución	Realización de diagnóstico de necesidades del personal en función al PEI y metas institucionales.	Equipo de directivo.

	función del logro de las metas institucionales.	de metas institucionales.	<p>Diseño de programa de satisfacción de necesidades a través de talleres de capacitación solicitados.</p> <p>Evaluación de satisfacción de capacitación recibida.</p> <p>Firma de compromisos adquiridos para cumplimiento de metas institucionales.</p> <p>Evaluación de los logros alcanzados.</p>	
--	---	---------------------------	---	--

Lo importante de este pequeño plan que se monitoree cada acción, se evalúe y se realicen los ajustes necesarios para lograr el mejoramiento deseable y el objetivo general trazado.

BIBLIOGRAFÍA

Azcona, L. (2006). El Proyecto Educativo Institucional en la Enseñanza General Básica: las ideas filosóficas que lo sustentan. *Anuario de La Facultad de Ciencias Humanas*, 8(8), 141–154. Retrieved from

[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=33535214&lang=es &site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=33535214&lang=es&site=ehost-live)

Tessio Conca, A., & Ríos, G. (2015). Gestión Escolar Y Proyectos Educativos: Un Análisis en Escuelas Secundarias Estatales De La Ciudad De Córdoba. *Cuadernos de Educación*, 13(13), 1–13. Retrieved from

[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=118944250&lang=es &site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=118944250&lang=es&site=ehost-live)

Declaración de los derechos humanos

<https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Revista

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/447/44746861006/html/index.html>