



# **Magíster En Educación Mención Gestión De Calidad**

## **Trabajo De Grado II**

### **Diagnóstico Institucional Y Plan De Mejoramiento Educativo**

Profesor guía: Dr. Pedro Rosales V.

Alumno (s): Víctor Vergara Campos.

**Santiago - Chile, mayo de 2019**

## Índice

Introducción.....	3
Abstract.....	7
Dimensiones del establecimiento.....	8
Marco teórico.....	22
Análisis del diagnóstico situacional por áreas.....	45
Desarrollo de los descriptores.....	50
Análisis de los resultados.....	59
Plan de mejoramiento educativo.....	63
Bibliografía.....	86

## Introducción

En la actualidad, existe un consenso transversal en cuanto a la importancia que tiene la educación como una herramienta que genera y potencia de manera total el crecimiento y desarrollo de los países, especialmente de sus habitantes. Es por ello, que se justifican las grandes inversiones de recursos y las cientos de investigaciones destinadas a generar estrategias de mejoras.

Chile, desde sus inicios como República independiente, ha tenido la educación como un pilar central, promoviendo constantemente el mejoramiento de su alcance y calidad. En la actualidad, diversos informes destacan que la educación chilena “es una de las más avanzadas y reconocidas de América Latina. La tasa de alfabetización supera el 96% y Chile siempre es el país de América del Sur mejor clasificado en los informes PISA. Sin embargo, también destaca por su desigualdad y segregación. El estado paga la educación obligatoria a través de unos bonos que da a las familias con hijos y que sirven para cubrir casi el 100% de la matrícula en las escuelas más baratas, pero como la cantidad es la misma para todos los niños, solo las familias más ricas pueden pagar la educación en los colegios caros y de mayor calidad. En los resultados del informe PISA las diferencias entre los colegios públicos y privados son inmensas”. (Fundación Universia , 2014)

En base a lo anterior, durante el presente siglo en Chile se han desarrollado diversos movimientos a nivel estudiantil buscando generar transformaciones estructurales al modelo educacional del país, buscándolo hacer más equitativo y de calidad en su acceso en todos los niveles que este contempla. Si bien al realizar una comparación de la educación chilena con los países de la región esta resulta aventajada, la situación cambia completamente si la comparación se realiza con naciones miembros de la OCDE.

En el informe “Más igualdad para los niños” elaborado por UNICEF en 2016, donde, entre otros tantos aspectos, plantea que el 25% de los alumnos de 15 años no puede resolver ejercicios básicos de lectura, matemáticas y ciencias.

Otra de las características que destacan en el modelo educativo chileno, lo constituyen la aplicación de una serie de pruebas estandarizadas, en diversos niveles académicos, destacando especialmente la prueba SIMCE y PSU. Las pruebas estandarizadas son “evaluaciones que miden lo aprendido en ciertas áreas, que para muchos serían las “más relevantes o fundamentales”, siendo prioritarias lenguaje y matemática. Esto trae como consecuencia el refuerzo de la segmentación de los subsectores. Dado que la preocupación es subir los resultados en aquellas asignaturas evaluadas, el aporte del resto es disminuido, y por ende el trabajo conjunto de todas, también, o mejor dicho, continúa siendo inexistente, lo que implica traicionar un principio fundamental de la pedagogía: la transversalidad e integridad del proceso educativo, donde todas las áreas del saber se tocan, ya que los sujetos no pueden -ni deben- ser diseccionados. Contrario a lo que estas evaluaciones promueven, cada una de las asignaturas en la escuela es significativa, ya que todas se conectan con algún aspecto de la vida misma. Aquellos aspectos vitales a los que remiten los saberes, existen y funcionan al unísono, en una red compleja que nos moviliza cotidianamente: nos movemos, por ejemplo, en un entorno del cual obtenemos recursos, gracias a un cuerpo que interactúa recíprocamente con el medio, siendo nutrido por él, todo esto como parte de una realidad percibida e inventada gracias al lenguaje. Así, cada forma de conocimiento, nos vincula a la vez a otras, construyendo un conjunto de interconexiones. Podríamos pensar que el camino a cada saber, es diverso, y el recorrido *hacia* o *en* él, nos abre puentes hacia otros. Esto tiene su correlato en el aula cuando, como maestros, con el fin de acercar una mirada o aprendizaje, necesitamos usar y desarrollar, herramientas y sentidos directamente vinculados a otros mundos. Por ejemplo, un lugar privilegiado es el arte (la plástica, la música, el teatro).

Estos caminos nos permiten abrir las posibilidades de conocimiento al tacto, la emoción, la oralidad, el gusto, la vista; que el cuerpo en su conjunto pueda desplegarse para desarrollarse, sea en una clase de matemáticas o historia. Si bien no somos docentes de estas disciplinas artísticas creemos urgente promover una reflexión pedagógica en este sentido, y revitalizar áreas menoscabadas por las actuales políticas educativas”. (Fierro, 2016).

Son variados los elementos que se necesitan conjugar para lograr mejores en el sistema educacional chileno. Uno de ellos, lo representa la gestión escolar dentro de las instituciones educativas. Así, algunos autores sostienen que la “gestión escolar es un proceso multidimensional de prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas que construyen a la escuela desde los sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar hacia la transformación y mejora de la escuela y de sus resultados”. (Navarro, 2015)

Durante el último tiempo, se ha impulsado una política de desarrollo de Planes de Mejoramiento Educativo al interior de los establecimientos educacionales del país. El Ministerio de Educación ha realizado cambios a la elaboración e implementación de PME. El MINEDUC, plantea que el nuevo enfoque del plan de mejoramiento educativo está centrado en los procesos de mejora y propone que los establecimientos proyecten un Plan de Mejoramiento a 4 años, a partir del análisis y reflexión en torno al PEI de cada comunidad educativa. El nuevo PME se compone de 2 fases y cada una está conformada por distintas etapas. La Primera Fase consta de 3 sub etapas: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional, y establecer Objetivos y Metas Estratégicas para ser abordadas durante los 4 años del ciclo de mejora. La Segunda Fase corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME.

En base a lo anteriormente expuesto, el presente trabajo comprende esencialmente la elaboración de un PME, aplicado a la realidad del Colegio Winterhill de Viña del Mar, Chile. Para ello, se realiza en un primer momento un proceso de identificación del establecimiento, un análisis de su PME para determinar áreas y aspectos de debilidad por medio de la aplicación de un instrumento de autoevaluación, para finalmente elaborar un PME considerando los resultados obtenidos en el instrumento aplicado.

## **Abstract.**

La búsqueda de mejoras constantes y efectivas para el sistema educacional chileno, ha llevado la formulación de diversas políticas y mecanismo tendiente a alcanzar dicha mejora. Para ello, el último tiempo, el Ministerio de Educación ha promovido un nuevo enfoque dentro de la gestión escolar, representado en una nueva forma de Planes de Mejoramiento Educativo, el cual, se comienza a centrar procesos de mejora en un plazo de 4 años y en base a un análisis y reflexión sobre el PEI de cada institución educativa. Por ello, el presente trabajo se centra en la realidad educativa del Colegio Winterhill de Viña del Mar, donde se analizaron sus áreas de fortaleza y debilidad, para en base a estas últimas, elaborar un PME apuntando a abordarlas y superarlas.

## **Dimensionamiento del establecimiento:**

### **1.- Historia:**

El colegio Particular Winterhill de Viña del Mar, nació a la vida educacional el año 1975, siendo fundado por la profesora Sra. María Isabel Rubio Lacalle, acompañada en esta empresa por los profesores Guillermo Neumann Lagos y Miguel Argandoña Montaner. Inicia las actividades educacionales con kínder (educación prebásica) y enseñanza básica completa (1° a 8°), en la calle Dos Norte N° 770 de Viña del Mar. El colegio, surge a partir de un Taller Psicopedagógico de propiedad de la profesora María Isabel Rubio L., la cual afectada por los cambios que introduce el gobierno militar a partir de 1973 en el área educacional, genera un proyecto educacional que busca rescatar, los logros democratizadores del sistema educacional chileno habidos hasta el once de Septiembre de 1973, que permita educar en libertad, además ser una fuente de trabajo y cobijo para los profesores perseguidos y exonerados por el gobierno militar. Durante este período recibe el apoyo solidario del Comité Pro Paz, representado en Valparaíso por el sacerdote José Gutiérrez, conocido como el padre "Pepo". En el año 1976 son incorporados, los cursos de Enseñanza Media en forma consecutiva a partir de Primer Año Medio.

En Agosto de 1978 el colegio es reconocido como Cooperador de la Función Docente del Estado, siendo dirigido hasta el año 1994 por su fundadora. El año 1976 la profesora María Isabel Rubio Lacalle, fiel a su concepción de vida y de propósitos fundacionales del Colegio, crea una sociedad anónima conformada por los profesores del Colegio denominada "Sociedad Educacional Rubio, Argandoña, Basualdo, Martínez y Jiménez Ltda.", la cual estaba compuesta por todos quienes trabajaban en él, generando así la propiedad colectiva de la institución. El año 1978, el Colegio presenta su proyecto educacional a la organización holandesa ICCO (Sigla que representa al conjunto de Iglesias Cristianas de Holanda), quienes apoyaban experiencias de trabajo comunitario de trabajadores en Chile. Ellos, hicieron un aporte de US\$ 160.000 bajo la forma de un préstamo condicionado a un plazo de 10 años y una vez

cumplidos, se transformaría en una donación. La condición del préstamo fue que en ese lapso, el colegio brindase algún tipo de beca o beneficio educacional a hijos o familiares de personas afectadas por las políticas represivas de la dictadura militar, condición que se cumplió hasta aproximadamente el año 1995. Con este aporte más un préstamo gestionado por la Sociedad Educacional se compraron dos propiedades ubicadas en el Pasaje Andwanter N° 31 y N° 32, lugar al que se traslada el colegio en el año 1979. En el año 1980 egresa del Colegio la primera generación de alumnos de Cuarto Año Medio, compuesta por 12 alumnos. En el año 1984, la Sociedad Educacional Rubio, Argandoña, Basualdo, se transforma en una Sociedad Anónima Cerrada de Responsabilidad Limitada, compuesta por 38 socios accionistas quienes poseen una acción de la sociedad denominada “Sociedad Educacional Winterhill Ltda.” o “Winterhill S.A.” que pasa a ser la propietaria del Colegio. Los socios de ella, profesores, personal de administración y de mantención, eligen mediante votación un Directorio compuesto por cinco socios quienes administran la sociedad.

Este Directorio es el encargado de elegir mediante concurso al Director Docente o Académico del Colegio, al Gerente de la Sociedad y a otras autoridades. En 1994 la fundadora y directora Profesora Sra. María Isabel Rubio Lacalle, renuncia a su cargo y el Directorio de la Sociedad Educacional elige para el cargo al Profesor Sr. Fernando Basualdo Delgado y como Inspector General al profesor Sr. José Guido Reyes Barra. En el año 1997, el Colegio construye un edificio denominado “Guillermo Neumann” compuesto por nueve salas y una sala de uso múltiple, diseñado por el apoderado Sr. Joaquín Velasco, en el cual comienzan a trabajar pedagógicamente los cursos de 7° Año Básico hasta 4° medio. En el año 2004, se construye un nuevo edificio denominado “Patricio Manzo”, destinado a albergar a los estudiantes del Jardín Infantil y Enseñanza Básica ( 1° a 6°), esta nueva construcción además considera un espacio para el casino y una sala multiuso. De esta forma, se pudo ampliar el espacio destinado a patio recreacional de los alumnos y se comenzó a contar con salas que cumplían con las normas fijadas por el Ministerio de Educación para el desarrollo de la docencia.

En el año 2009, se decide solicitar la subvención compartida que otorga el Estado, pasando de Colegio Particular Pagado a Colegio Particular Subvencionado, para cumplir con la norma que establece la Ley General de Educación N° 20.370 y el Decreto Supremo N° 548-1998, debe modificar su razón social, estructura accionaria y solicitar un nuevo Decreto Cooperador de la Función Docente del Estado, bajo la denominación de Colegio Winterhill Viña del Mar. También en octubre de este año, se aprueba el Reglamento del Gobierno Estudiantil. En el 2010 se emite la resolución n° 931/2010 que faculta al Colegio Winterhill Viña del Mar a impartir Enseñanza Básica y Media en el régimen de Jornada Escolar Completa (JEC) con carácter de Colegio Subvencionado con subvención compartida. Con ello aumenta significativamente la matrícula de 1° a 6° año de enseñanza básica. En el año 2012, inicia su funcionamiento, el Consejo Escolar, cuyo carácter es consultivo informativo, integrado por los estamentos de: Sostenedor, Dirección, Profesores, Estudiantes y Apoderados.

Durante este año el Centro de Padres y Apoderados, realiza las gestiones con la Municipalidad de Viña del Mar para solicitar señalética de zona escolar y permiso de estacionamiento en la calle Von Schroeders en horarios de entrada y salida de la jornada escolar, obteniendo una respuesta positiva. Ese año el profesor y Director Fernando Basualdo, jubila y asume en su reemplazo en el año 2013 el profesor Gustavo González Valdés. Durante este año se realiza un Claustro en nuestro establecimiento, para dar respuesta a un compromiso pendiente del 2011, se reunieron los diferentes estamentos de la comunidad, para conversar sobre el sentido, proyecto educativo, la confianza, la comunidad y democracia del Colegio Winterhill.

Las etapas del Claustro fueron: diagnóstico, discusión, acuerdos y proyecciones. En el mismo año, el Consejo Escolar, mantuvo el carácter de consultivo-informativo, pero incorporó al trabajo colectivo al estamento de Asistentes de la Educación de nuestro colegio. Durante el año 2014, se aprueba el convenio que incorpora el Programa de Integración Escolar (PIE) Resolución exenta 1564 de 04/06, suscrito desde el 1 de marzo del 2014, dicho programa es

dirigido hasta hoy por la Psicopedagoga Pamela Cartagena. En sus inicios atendió a 48 estudiantes con un equipo de profesionales compuesto por: fonoaudióloga, educadores diferenciales, psicólogos y terapeuta ocupacional. Consecuente con el proyecto de ser un espacio de libertad con excelencia académica, se inicia el cambio hacia la gratuidad. En el año 2015 el profesor y Director del establecimiento Gustavo González renuncia a su función y el Directorio convoca a un concurso público para optar al cargo. Es en el mes de abril cuando asume la nueva Directora del Colegio, Profesora Paola Sherman Aliste. En el transcurso del año se presenta la propuesta del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para postular a la Subvención Escolar Preferencial (SEP), la cual será aprobada posteriormente.

En Enero del año 2016, el Colegio es aceptado en la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y con ello, se inicia el camino hacia la gratuidad. En la segunda mitad de la primera década del presente siglo la comunidad realiza una Jornada de reflexión y Análisis de su propuesta educativa con el objetivo de elaborar su Proyecto Educativo de acuerdo a las indicaciones del Ministerio de Educación. Se concluyó en un documento que dio cuenta del Proyecto Educativo Institucional definiendo Su Misión, Visión, Perfiles de los miembros de su comunidad, Valores, Principios, Marco Teórico-Filosófico, Diagnóstico y Objetivos Institucionales y los distintos aspectos que el Proyecto contiene. En el año 2009 se realiza un diagnóstico del Colegio para elaborar un PME, trabajo coordinado por la Educadora Lina Peralta, Lamentablemente por falta de recursos las propuestas de mejoramiento contenidas en el documento final no se pudieron implementar. Durante el año 2017 se comienzan a ejecutar las actividades comprometidas en el PME coordinado por la profesora Camila Velis, Este proceso implicó la tarea de actualizar el Proyecto Educativo Institucional. La comunidad ha sido convocada por la Dirección Pedagógica a desarrollar esta tarea, la que rinde sus frutos en el presente documento y que, en conformidad a la legalidad vigente, debe ser actualizado cada dos años.

## **2.- Contexto:**

a) Entorno comunal: El Colegio Winterhill se emplaza en el centro de la ciudad de Viña del Mar, en un barrio residencial de clase media alta. Rodeado de Instituciones de Educación pre-básica, básica, media y superior, además de preuniversitarios e instituciones estatales como la Dirección de Salud. A su alrededor, existe una variedad de templos de diferentes credos religiosos. La ubicación geográfica es privilegiada, ya que, a una cuadra se encuentra el metro Merval, playas, variantes de conexión con la ruta 68, autopista Troncal Sur y caminos costeros. Presenta una excelente locomoción colectiva tanto al poniente como oriente de la ciudad ya que se encuentra muy cerca de las vías principales de tránsito de locomoción particular y pública.

b) Redes: Actualmente el colegio Winterhill cuenta con diversas redes, algunas de las cuales son universidades de la región con las que el colegio se vincula para efectos de apoyo mutuo de índole formativa y cultural principalmente. Entre ellos contamos a las siguientes Universidades: de Valparaíso, Viña del Mar, Andrés Bello, Playa Ancha, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Federico Santa María, Santo Tomás, DUOC algunas de ellas tienen en el colegio un centro de práctica para sus estudiantes de pedagogía y el colegio encuentra en ellos apoyo e intercambio de experiencia. Además existen espacios de gestión comunitaria, instituciones para el resguardo y protección de los derechos de la niñez y adolescencia, así como también la vinculación con centros para el apoyo a de las diversas necesidades de los y las estudiantes y sus familias, tales como: la Oficina de Protección de Derechos de la Infancia (OPD), Tribunales de familia, CESFAM, la I. Municipalidad de Viña del Mar. Instituciones gubernamentales como el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación, la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, la Agencia de Calidad de la Educación, la Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos, la Superintendencia de Educación a través de sus diversos programas constituyen una red de trabajo y apoyo que posibilita que el establecimiento acceda a beneficios directos para los estudiantes; a información y

apoyo fidedigno, oportuno y actualizado en materias legales, técnicas y administrativas.

### **Resultados SIMCE:**

Desde el siglo pasado, en el sistema educacional chileno se han aplicado una serie de pruebas estandarizadas destinadas a evaluar los niveles de logro de aprendizajes del currículum nacional. Actualmente, una de las principales pruebas estandarizadas aplicadas a nivel nacional es el SIMCE, el cual es “una evaluación de aprendizaje que aborda el logro de los contenidos y habilidades del currículum vigente en diferentes asignaturas y áreas de aprendizaje, y que se aplica a todos los estudiantes del país que cursan los niveles evaluados. Integra además los Cuestionarios de Calidad y Contexto, respondidos por estudiantes, docentes, padres y apoderados, que recogen información del entorno escolar y familiar de los estudiantes con el objeto de contextualizar los resultados obtenidos por estos en las diferentes pruebas. Los resultados de las pruebas Simce entregan información de los Estándares de Aprendizaje logrados por los estudiantes en los diferentes niveles de enseñanza, y complementan el análisis que realiza cada establecimiento a partir de sus propias evaluaciones, ya que sitúan los logros de alumnos en un contexto nacional. De este modo, los resultados de las pruebas Simce aportan información clave para que cada comunidad educativa reflexione sobre los aprendizajes alcanzados por sus estudiantes e identifique desafíos y fortalezas que contribuyan a la elaboración o reformulación de estrategias de enseñanza orientadas a mejorar los aprendizajes. La información emanada de Simce también es fuente de estudios y análisis realizados por diversos actores de nuestro sistema educativo, cuyo objetivo es contribuir a la reflexión sobre diversos aspectos de la educación e nuestro país, dialogar con investigadores nacionales y extranjeros, y relevar información clave, todo en pos de contribuir al diseño de estrategias y políticas públicas para el mejoramiento de la calidad de la educación”. (Mineduc, 2017)

A partir de lo anterior, y de la utilidad que entregan los resultados SIMCE, es que se hace necesario un análisis de los mismos. Así, en cuanto a los resultados del colegio Winterhill, se obtienen posiciones distintas. Pese a ello, en el Proyecto Educativo Institucional del mismo, se plantea que la comunidad coincide en señalar que no se debe “trabajar para un buen SIMCE”, sino que la obtención de un buen resultado en esta prueba debe ser la consecuencia de una adecuada implementación del currículum nacional y de la instalación en aula de adecuadas prácticas pedagógicas.

**Cuadros de resultados:**

**SIMCE 4° Básico:**

<b>AÑO</b>	<b>COMPRENSIÓN DE LECTURA</b>	<b>MATEMÁTICA</b>	<b>HISTORIA</b>	<b>CIENCIAS</b>
<b>2012</b>	<b>283</b>	<b>286</b>	<b>292</b>	
<b>2013</b>	<b>287</b>	<b>286</b>		<b>285</b>
<b>2014</b>	<b>270</b>	<b>252</b>	<b>255</b>	
<b>2015</b>	<b>277</b>	<b>288</b>		

**SIMCE 6° Básico:**

<b>AÑO</b>	<b>COMPRENSIÓN DE LECTURA</b>	<b>MATEMÁTICA</b>	<b>HISTORIA</b>	<b>CIENCIAS</b>
<b>2011</b>				
<b>2013</b>		<b>271</b>		
<b>2014</b>		<b>267</b>		
<b>2015</b>	<b>260</b>	<b>291</b>	<b>278</b>	

### 5.3 SIMCE 8º BÁSICO

AÑO	COMPRENSIÓN DE LECTURA	MATEMÁTICA	HISTORIA	CIENCIAS
2011	262	275		287
2013	256	264		281
2014	251	256		
2015	254	263		254

### 5.4 SIMCE II MEDIO

AÑO	COMPRENSIÓN DE LECTURA	MATEMÁTICA	HISTORIA	CIENCIAS
2012	243	274		
2013	297	255		
2014	232	237		
2015	222	226	213	

### Resultados PSU:

La Prueba de Selección Universitaria (PSU) es una batería de pruebas estandarizadas, cuyo propósito es la selección de postulantes para la continuación de estudios universitarios.

En cuanto a los puntajes promedios obtenidos por el colegio en la PSU, se puede observar una baja en el mismo. A continuación, se presenta un cuadro resumen con información de los puntajes en un periodo de 4 años:

PSU	2013	2014	2015	2016
Puntaje Promedio	561	531	541	540

### Resultados curriculares:

En este punto, se desea destacar diversos hechos, acciones, definiciones que se implementaron en distintos momentos las cuales le dieron un sello a la acción educativa y permitieron que el Colegio fuese considerado alternativo y en varios aspectos innovador en el quehacer educacional en la región de Valparaíso.

**Plan de estudio:** Desde su inicio el Colegio definió un Plan de Estudio equilibrado en el cual todas las áreas tuvieran la misma importancia (Humanidades, Ciencia, Matemáticas, Artes, Ed. Física y Deportes e Historia). Se definió una “formación integral para el alumno y para ello se crearon variadas actividades extra programáticas que abarcaron casi la totalidad del plan de estudios.

**Creación y actividad musical:** Conjunto vocal instrumental: ha sido una de las expresiones artísticas más relevantes del Colegio. Ha participado en innumerables festivales e invitaciones. Se destaca la conducción de sus directores Guillermo Nur, Juan Carlos Albornoz y Soledad Figueroa. Teatro: se crea un Taller de Teatro de apoderados y uno de profesores. El primero se mantuvo en actividad por más de una década significando un lugar de encuentro entre apoderados y profesores en el espacio de la creación artística del Colegio.

**Deportes:** El colegio definió como importante en su quehacer la práctica deportiva integrando en ella a todas las alumnas y alumnos y posibilitando su participación no dependiendo de su calidad, sino de su interés y esfuerzo.

Finalmente, en lo que respecta a áreas curriculares, el colegio cuenta con una variedad de actividades co- programáticas permanentes y que involucran a toda la comunidad educativa, como actividades folclóricas, de cocinería, pueblos originarios, entre otras.

#### **Financiamiento:**

El financiamiento que permite el desarrollo y funcionamiento del Colegio Winterhill, se lleva a cabo por medio de los siguientes aportes que se presentan a continuación:

- 25 mil pesos como aporte de mensualidad por estudiante.
- Recursos estatales:

- Ley número 20.248 de Subvención Escolar Preferencial.
- Recursos de Subvención para Programas de Integración Escolar, de la ley número 20.529.

**Infraestructura:**

La infraestructura del Colegio Winterhill está compuesta de 3 grandes estructuras, a saber.

- **Dependencias pedagógicas:**

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>
Salas de clase	18
Sala de música	1
Laboratorio de ciencias	1
Salas de baño educación Básica	3
Salas de baño enseñanza Media	2
Sala de Enlaces	1
Sala múltiple	1
Bodega de Arte	1
Salas PIE	4
Centro de Recursos para el aprendizaje	1
Camarines de damas	1
Camarines de varones	1
Duchas con agua caliente	10
Bodega para guardar implementos Ed. Física	1
Canchas Educación Física	2
Sala de Teatro	1

En lo que respecta al proceso de mejora en relación a las dependencias de infraestructura de carácter pedagógico, el PME del colegio establece que se busca perfeccionar la implementación del Laboratorio de Ciencias, ampliar el espacio del CRA a lo que indica la normativa, 100 m2 cuando el colegio tiene una matrícula de más de 300 estudiantes, resolver la disponibilidad de canchas dentro o fuera del establecimiento, para la práctica de deportes.

**Dependencias administrativas:**

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>
Oficina Recepcionista	1
Oficina Secretaria docencia	1
Oficina Orientadora	1
Oficina Directora	1
Of. de Convivencia,	1
Of. Coordinación pedagógica	
Of. Coordinación PME	
Oficina Gerente	1
Oficina Pago de Finanzas	1
Of. Inspectoría de Patio	1
Of. CGPMA y de Estudiantes	1

En cuanto a las dependencias administrativas, se busca, como forma de mejora, la reestructuración de la utilización de las oficinas, para contar con espacios de atención de apoderados y oficina exclusiva para convivencia escolar.

**Dependencias de servicios:**

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>
Sala de baño para personas con movilidad reducida.	1
Sala de baño para apoderados	1
Bodega asistentes de la educación.	1
Casino	1
Comedor docentes	1
Baño asistentes de la educación	2
Ducha para asistente de la educación	1
Baño docentes	2

Finalmente, en relación a la infraestructura del colegio, las dependencias de

servicios que se desean mejorar, corresponden al aumento del número de servicios higiénicos destinados al uso de docentes y profesionales asistentes de la educación.

### Recursos humanos:

El colegio Winterhill, está compuesto por un total de 86 funcionarios. En términos porcentuales, se muestra la siguiente distribución: el 69,7% del capital humano son docentes, el 30,3% corresponde a profesionales y/o asistentes de la educación de apoyo directo a la docencia y colaboración en la atención de estudiantes y asistentes de la educación en funciones de apoyo del área administrativa o de servicios.

El siguiente cuadro, muestra de manera clara la cantidad por especialistas del recurso humano que se desempeña en el colegio Winterhill:

<b>Funciones</b>	<b>Nº de personas</b>
Docentes directivos (directora, inspectora general, 2 jefes técnicos y orientadora)	5
Docentes	55
<b>Sub Total docentes</b>	<b>60</b>
Fonoaudióloga PIE	1
Psicólogas PIE	2
Terapeuta ocupacional PIE	1
Inspectoras	4
Asistentes de aula.	3
Encargado de enlaces	1
<b>Sub Total otros profesionales</b>	<b>12</b>
Asistentes Administrativos	3
Gerente	1
Encargada CRA	1
Asistentes de Educación área servicios	6
Nochero	2
Asistente Portería	1
<b>Sub Total Asistentes de la Educación</b>	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>

En base a lo señalado en el cuadro anterior, se pueden establecer ciertas relaciones entre la cantidad del capital humano que trabaja en el colegio y la

matricula de estudiantes. Considerando a los docentes que se encuentran titulados y habilitados y las educadoras de párvulo, existe una relación de un profesor o profesora por cada ocho estudiantes, y un asistente de la educación por cada 73 estudiantes, un orientador u orientadora y fonoaudiólogo por cada 440 estudiantes y un psicólogo o psicóloga por cada 220 estudiantes, según matrícula año 2017.

El siguiente cuadro, resumen los antecedentes académicos del capital humano de atención directa a estudiantes:

<b>Capital Humano</b>	<b>Cantidad</b>
Docentes Titulados	42
Docentes Habilitados	10
Educadoras tituladas	2
Educador diferencial	4
Docente General de Enseñanza Básica sin mención	8
Docente con Mención	8
Orientadores	1
Fonoaudiólogo	1
Psicólogos	2
Asistentes de la educación Enseñanza Básica	3
Asistentes de la educación con Enseñanza Media Humanística Científica completa	3

## **Marco teórico.**

El sistema educacional chileno, está en permanente búsqueda de perfeccionarse para suplir sus fallos y alcanzar de manera progresiva una educación de calidad para todos los niños y jóvenes del país. En esta búsqueda, es que se han ideado diferentes proyectos, reformas y transformaciones en pro de alcanzar dicho objetivo. Uno de estos cambios, apunta a la implementación de un nuevo enfoque en los proyectos de mejoramientos educativos (PME). Sin embargo, La correcta realización y aplicación de un proyecto de mejoramiento educativo, está estrechamente ligada a la gestión escolar de un establecimiento. “La gestión escolar involucra la distribución de los roles y las relaciones que se generan en el conjunto de los actores educacionales. Se entenderá gestión escolar como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución conjunto de articulaciones que se dan al interior de la escuela entre el equipo directivo, los docentes, los estudiantes y los padres y apoderados. La organización escolar no es sólo una estructura formal, sino también el cómo se utiliza realmente ésta, qué relaciones se potencian y se desarrollan entre sus miembros; cómo se abordan y se llevan a cabo los procesos organizativos, qué valores se cultivan y expresan en la práctica cotidiana del centro, qué relaciones, cómo y por qué se mantienen con la comunidad y el entorno, y cómo todo ello contribuye o dificulta el desarrollo de procesos educativos ricos y valiosos para los estudiantes. Es por ello, que entre los factores que destacan en los establecimientos y organizaciones escolares de alta efectividad, se pueden mencionar: Una visión institucional clara y compartida por todos. Una cultura escolar basada en el compromiso hacia la escuela y hacia el estudiante, en la responsabilidad de los profesionales, en la colaboración y comunicación entre los pares, en el respeto y en el apoyo hacia la innovación. Una organización que cuenta con los recursos mínimos para el fomento de la educación y que se preocupa del proceso de enseñanza y aprendizaje mediante el perfeccionamiento de sus profesores como a través del intercambio de experiencias. Una organización que dedica tiempo y procura los espacios para el trabajo profesional en equipo, y en donde las decisiones pedagógicas importantes

se discuten entre todos dejando al mismo tiempo libertad para que el profesor pueda innovar en sus clases. Una organización que despliega diversas estrategias de reflexión y acción sobre su quehacer cotidiano. El liderazgo académico de los distintos actores, especialmente del director del establecimiento. Las políticas organizacionales y el desarrollo de estrategias que tengan relación con los fines del centro educativo, en el marco de la disponibilidad y utilización de espacios y recursos. El espacio donde conviven prácticas y creencias de los actores que forman parte de la organización dentro de una estructura formal de trabajo. La distribución jerárquica de funciones y roles de distintos actores”. (Castillo, 2011).

De la misma forma en la que se comienza a desarrollar un nuevo enfoque para los Proyectos de Mejoramiento Educativo, es que a lo largo del tiempo se han desarrollado enfoques en lo que respecta a la gestión escolar.

Un primer enfoque en relación a las concepciones sobre gestión escolar, lo representa la administración escolar tradicional, la cual, presenta una serie de características. “El modelo de administración separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos. Este principio de división del trabajo afirma la existencia de un grupo de acciones homólogas que se realizan de la misma forma en una oficina de correo, en una empresa industrial o en un servicio de salud. Se trata de las acciones denominadas de administración general: planeamiento, confección de los programas operativos para cada unidad, distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y necesidades, control del funcionamiento de los servicios, documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas y depósitos, y control de los horarios y faltas. Debido a este rasgo de especificidad de lo educativo, a su generalidad o a su inmovilismo se ha definido a este modelo como un “modelo rígido de organización”, donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones, tanto internas como externas. Todas las acciones administrativas generales tienen el objetivo de racionalizar el trabajo bajo dos principios funcionales muy valorados: la subordinación y la previsibilidad de resultados. Por un lado, la administración supone un sistema de

tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, a través de las que se simplifica una realidad compleja. Cada persona tiene su jefe y trabaja recibiendo comunicaciones oficiales de tipo vertical. Por otro lado, el modelo simplifica el entorno, obviándolo o cerrando las relaciones del sistema organizacional: desconoce diferencias en las poblaciones estudiantiles, las demandas, las necesidades específicas, los dinamismos. La regularidad y la previsibilidad proporcionaban un marco de certezas para todos. Sin embargo, dicha previsibilidad se tradujo en rutinización, respuestas lentas y tardías, falta de autonomía y creatividad. Estas certezas se transforman en firmes obstáculos para el mejoramiento, actualización o innovación. La diferenciación social y el reconocimiento de la complejidad de las organizaciones hacen ineficaz cualquier intento de controlar jerárquicamente rutinas y obstruyen toda posibilidad de cambios que no sean pura cosmética. El modelo de organización simplifica las rutinas también en otro sentido fundamental: la potestad de controlar se concentra en la cumbre de la organización. Ésta ejerce su autoridad a través de controles formales, generales e impersonales. La regulación a priori de las rutinas contribuye a un control externo del funcionamiento técnico. Más claramente, la supervisión se restringe a observar la adecuación de las conductas frente a un reglamento general y abstracto. Las consecuencias de una modalidad de control externo y formal de las tareas técnicas incrementa, por un lado, la pérdida de especificidad de lo educativo, y por otro, iguala toda supervisión a una penalización de los desvíos registrados por no estar previstos o permitidos en el reglamento. Con este esquema de supervisión, el modelo de la administración escolar desconoce las condiciones particulares de enseñanza y es incapaz de registrar indicadores de desempeño reales para poblaciones diferenciadas. Más grave aún, la simplificación que construye el modelo se extiende a dividir las tareas de supervisión entre distintos roles especializados que operan independientemente. Así como la asignación de las tareas administrativas generales se retiene para la dirección, y las tareas pedagógicas se le asignan a cada profesor de forma individual, las tareas de supervisión también se disocian en distintas inspecciones y dependencias. La división del trabajo en las

organizaciones que produce la aplicación de los principios del modelo tradicional conlleva a una situación que diversos autores han denominado como “culturas de trabajo débilmente acopladas”, o “estructuras desacopladas”. En éstas se encuentran sujetos, objetivos, recursos, estrategias y fines, pero entre ellos hay una muy escasa articulación. Las personas realizan actividades, los programas presentan objetivos, las legislaciones proponen fines, pero unos y otros se encuentran aislados. Las necesidades específicas de las poblaciones son atendidas como cuestiones generales. La falta de comunicación profesional en el interior de las instituciones y la incomunicación con el entorno generan enormes esfuerzos individuales no siempre exitosos. El desacople estructural obstaculiza la generación de una visión concertada. Una estructura desacoplada estimula el desarrollo de las fuerzas centrífugas, tendiendo a crear compartimentos estancos que desarrollan intereses conflictivos. Las relaciones sociales dentro de las Organizaciones se establecen bajo el esquema jurídico del reglamento y sólo se valoran si se ajustan a él. La autoridad se concentra en la cumbre y mediante un reglamento controla una ejecución. En la medida en que las tareas se delimitan normativamente y se asignan responsabilidades individuales, las relaciones de cooperación, asistencia, consulta y formación recíproca no forman parte de la cultura ni de las prácticas reglamentadas. Con ello, no sólo se desprecia la dimensión relacional del clima organizacional, sino que se deja de lado el fenómeno constitutivo central de la educación, que es la relación educativa, un vínculo entre personas de carácter presencial, cara a cara, y por tanto difícilmente delimitable, restringible y estandarizable. La construcción de redes de coordinación y cooperación profesional, el trabajo en cuanto a generar tiempos, espacios para la existencia de equipos, la reflexión colectiva sobre la práctica y la construcción colectiva y deliberada de objetivos compartidos que orienten prácticas profesionales personales, requieren generar una visión que centre a la organización en su finalidad primordial, que es generar aprendizajes” (IIPE-UNESCO, 2015) .

Las características propias de una gestión de corte tradicional expuestas anteriormente, han generado diversas situaciones de crisis en los establecimientos educacionales, ante lo cual, se hizo necesario el desarrollo de un nuevo enfoque en lo que respecta a la gestión escolar. Dicho enfoque, es llamado gestión educativa estratégica, el cual, se caracteriza por buscar contrarrestar las problemáticas de una administración escolar tradicional “Ante las formas rutinarias, formales y rígidas con que se han tratado las situaciones educativas se proponen diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos. La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas. Los modelos de administración escolar resultan insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativas. Resulta insoslayable con traer el compromiso y afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes. Re configuración, nuevas competencias y profesionalización. La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas —como diseño y ejecución—, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo, la generación de nuevas competencias de alto orden. La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo y la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros. La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir, y cuáles son las concepciones y principios educativos que se

quieren promover. Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. El desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significado de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipo y redes de trabajo que construyan competencia profesional y educación para todos. Más que contar con patrones únicos de soluciones, es imprescindible disponer de estrategias para alcanzar soluciones creativas y apropiadas a cada problema. Las estructuras de conservación creadas por el modelo de la administración escolar eran excelentes para mantener funcionando lo dado. La gestión educativa, en cambio, tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de los objetivos educacionales y de romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver problemas, generar aproximaciones y experimentaciones, aprender a partir de la experiencia y cuestionarla, recuperar experiencias de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a su práctica. Éste es desafío de gesto-res: abrir las organizaciones al aprendizaje. Ante la complejidad y diferenciación de entornos se deben crear múltiples estrategias de gestión educativa que promuevan soluciones a los procesos de enseñanza. Se requieren espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias. Tal diversidad sólo puede consolidarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales. Para ello serán necesarias nuevas prácticas,

experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad estatales y locales que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos. Esto requerirá asumir que los adultos aprenden permanentemente, lo que significa dejar margen para el error en los procesos de creación, y ampliar los Saberes y competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos. Será preciso formar competencias que promuevan otra profesionalización de las acciones educativas. La gestión, más que controlar al sujeto, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente y rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso. Para la conducción de las organizaciones complejas es preciso que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse a las metas. Y que dé lugar a ambientes de trabajo basados en la confianza, que estimulen una co-evolución creadora entre los sujetos, y de ellos con el entorno.

Pilotear estas diferentes temporalidades exige a los gestores educativos desarrollar su capacidad de monitoreo, de perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica, así como de puntualizar las acciones de liderazgo. Una intervención estratégica supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean; supone también hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención. Implica, además, el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas. La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos.

No hay transformación con autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. Por liderazgo se entiende un conjunto de prácticas pedagógicas innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar,

orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos y supervisores. Las de liderazgo recuperan el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos para todos los estudiantes. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible. La esencia de las nuevas formas de organización es la formación de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. En el centro es-colar se deben dar procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, sensibilidades y esquemas de observación. Habrá aprendizaje en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción, y que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” el mundo de una forma más in-tensa empiezan a desarrollar nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones deseadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo. Sin este nivel de desarrollo, los cambios introducidos se quedarán en la superficie, en la conducta externa, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos. El aprendizaje es esencial para la planificación estratégica y ésta es a su vez la semilla de la transformación educativa. La gestión es una herramienta conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes” (IPE-UNESCO, 2015) .

Diferentes autores, han teorizado sobre la gestión escolar a nivel latinoamericano, donde también se enmarca el actuar del sistema chileno. Una primera estructura, comprende la gestión escolar como lógica de acción emergente. Dentro de un primer bloque de autores, el estudio de la gestión se centra en perfilar una serie de dispositivos organizacionales para la mejora de los establecimientos escolares. La principal preocupación está enfocada en destacar los límites del modelo

burocrático y su contraste con situaciones deseables en línea directa con la descentralización y la autonomía escolar. En esta perspectiva, se presenta un esfuerzo por ubicar la gestión más allá del tamiz administrativo con el que frecuentemente se le asocia, e insertarla como una acción global encaminada a garantizar los propósitos educativos en el interior de las escuelas. Así, por ejemplo, Pilar Pozner advierte que la gestión debe ser el instrumento para recuperar el sentido y la significación de las prácticas pedagógicas a través de una participación más activa de los distintos agentes implicados. Esto supone incluir procesos de autogestión a través de los “proyectos escolares”; un mecanismo por medio del cual se convoca a la comunidad educativa para asegurar la mejora de los aprendizajes en función de las condiciones y necesidades de los centros. Desde este ángulo, la escuela se erige como la unidad educativa fundamental, en tanto la gestión se define como “el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con la comunidad educativa. Dentro de esta misma vertiente hay otro grupo de autores (Cervantes, 1998; Graffe, 2002; Schmelkes, 1994, 2002; Uribe, 2007) cuyo interés descansa en establecer las posibles correspondencias entre la gestión escolar, la calidad educativa y la acción directiva. El elemento común es considerar que la preocupación sustantiva de los establecimientos escolares debe estar enfocada a mejorar los aprendizajes de los alumnos, para lo cual se requiere un responsable (por lo general el directivo) que asuma el quehacer central de la escuela y edifique un liderazgo a fin de generar voluntades orientadas a maximizar el potencial de los estudiantes en el ámbito de su formación. Este esfuerzo por parte del cuerpo directivo tiene que articularse, tanto con el trabajo colegiado de los docentes como con la intervención de la comunidad educativa en su conjunto. La clave de la mejora, por tanto, no recae en un solo aspecto dentro del entramado educativo, sino en la interrelación de distintos procesos emprendidos por los participantes bajo una sólida conducción directiva. Como puede apreciarse, la línea de estos trabajos está marcada por un fuerte matiz prescriptivo e ilustrativo en torno al funcionamiento de las escuelas como parte de los procesos de descentralización.

La base de la argumentación es presentar un esquema de gestión escolar en correspondencia directa con las orientaciones de la nueva gerencia pensadas para el ámbito educativo. Una segunda estructura, se denomina la gestión escolar en el marco de la descentralización. En este segundo eje, el interés está centrado en discutir los alcances y los contenidos prácticos de los procesos de descentralización en el contexto de las reformas educativas. En esta vertiente ya no se trata de justificar la implementación de un nuevo modelo de gestión *per se*, sino poner de relieve las convergencias y los contrastes derivados de la puesta en marcha de mecanismos de autogestión sobre la base de evidencias empíricas. Un tercer eje de estudio teórico en cuanto a la gestión escolar, corresponde el análisis de la gestión desde su dimensión micro política. En un tercer ángulo de aproximación, la gestión se analiza a partir de su carácter relacional así como de la divergencia de razonamientos que dan pie a la configuración de oposiciones, negociaciones o conflictos alrededor de una intencionalidad educativa. Siguiendo una vertiente de reflexión centrada en el asunto del poder para explicar el comportamiento organizacional, la cual se puede ubicar con Crozier y Friedberg (1990) y específicamente con Ball (1989, 2001) para la esfera escolar, este cuerpo de trabajos se aboca a identificar la condición micropolítica presente en los centros. Desde este referente, autores como Alfredo Furlán *et al.* (2004) establecen que alrededor de la gestión irrumpen variados procesos de decisión entre los agentes del plantel así como marcadas asimetrías en los discursos de sus protagonistas. Sobre esa base, el poder de decisión adquiere un carácter multiforme al tiempo de descansar en distintos puntos de anclaje dentro de la institución; de ello deriva el imperativo de atender el problema del *poder* y la *autoridad* para dar cuenta de cómo se estructuran los sistemas escolares en función de la puesta en marcha de los programas pedagógicos. Finalmente, Una última vertiente de estudio la podemos situar en aquellos tratamientos preocupados por establecer demarcaciones analíticas y conceptuales alrededor de la gestión en las escuelas. A la par de las redefiniciones de las políticas educativas desde la década de 1980 en América Latina, se han desarrollado reflexiones orientadas a otorgarle a la gestión escolar un canon disciplinar propio a partir de la

recuperación de elementos asociados a las teorías de la organización, así como de contenidos relacionados directamente con el área educativa. Con sus respectivos matices, estas perspectivas se concentran, en lo fundamental, en torno al problema de la definición del objeto de la gestión en los procesos educativos y sus implicaciones metodológicas”. (Pérez Ruiz, 2014)

Sin duda que la gestión escolar resulta determinante a la hora de intentar mejorar un sistema educativo y la calidad de educación que se entrega en cada establecimiento. Por lo tanto, hay una variedad de factores que inciden en el logro de una eficiente gestión escolar. “En la actualidad, se releva la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos educacionales, con su impacto en el clima de la escuela, en la planificación, en las formas de liderazgo, en la optimización de los recursos y del tiempo, la eficiencia y por ende en la calidad de los procesos. Brunner y Elacqua (2003) identifican un conjunto de factores que inciden en una educación efectiva, variables que a nivel de escuela tienen la mayor probabilidad de producir buenos resultados académicos, según revela la evidencia empírica acumulada internacionalmente, entre ellos: Liderazgo y cooperación; clima de aprendizaje; monitoreo continuo del progreso de los alumnos; evaluación frecuente del desempeño de sus profesores; profesores reconocidos por su desempeño y gestión autónoma. J. Weinstein (2002) ha señalado la existencia de algunos factores críticos de una gestión escolar de calidad que se podrían asociar a mejores resultados pedagógicos, entre los que menciona están una escuela con sentido compartido de misión; liderazgo del director o equipo directivo legitimado por la comunidad escolar; trabajo en equipo entre directivos y docentes y un buen nivel de compromiso con los profesores; proceso de planificación institucional participativo; participación efectiva de los distintos actores del sistema educativo; clima laboral y de convivencia positiva entre docentes, entre directivos y profesores y entre profesores y alumnos; y una adecuada inserción del establecimiento con su entorno. Si analizamos la corriente de investigación sobre eficacia escolar efectuada por (Purkey y Smith, 1985; Good y Brophy, 1986; Scheerens, Vermeulen y Pelgrum, 1989; Brandt, 1992; Creemers

y Scheerens, 1994; Reynolds, Bollen, Creemers, Hopkins, Stoll y Lagerweij, 1997), podemos advertir que estas investigaciones han señalado que existen distintos tipos de variables que inciden en los rendimientos académicos, como las variables de origen, donde se encuentran las asociadas a la familia y a la comunidad, y las variables asociadas a la gestión de la escuela. Estas últimas serían aquellas que entregarían valor agregado, es decir, harían una diferencia en el aprendizaje de los alumnos, más allá de las variables que se encuentran fuera de la escuela. Las variables de la escuela se agrupan en las características de la organización escolar, por una parte, y los procesos de instrucción en el aula, por otra. En relación a las características de la organización escolar, destacan las metas y el sentido de misión compartidas, el liderazgo educativo y pedagógico, orientación general hacia los aprendizajes, clima organizacional, aprendizaje organizativo y desarrollo profesional; y participación e implicación de la comunidad educativa. Uno de ellos es el desarrollado por el Ministerio de Educación de Chile denominado SACGE (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar) conformado por cinco elementos de gestión: Liderazgo, Gestión curricular, Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes, Recursos y Resultados (MINEDUC, 2005: 37). Este modelo se ha aplicado en las escuelas públicas del país y ha sido complementado por otro instrumento aportado por los equipos técnicos del Ministerio, denominado marco para la “Buena Dirección”, que define cuatro ámbitos que son: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de recursos y Gestión de clima y convivencia”. (Pablo, 2010)

Por lo anterior, el PME es un instrumento de planificación escolar estratégica, donde se definen los procedimientos que conducen hacia la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos de los establecimientos educativos. A través del PME, los colegios pueden desarrollar lo declarado en su PEI, mediante la definición y ejecución de objetivos, metas y acciones que estén en línea con su sello institucional.

Entre el 2014 y el 2017 el Ministerio de Educación (Mineduc) ha implementado orientaciones que establecen un nuevo enfoque de mejoramiento educativo para

los establecimientos escolares del país, basado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), concebido como un instrumento que define y explicita el horizonte formativo de cada establecimiento, y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), orientado a organizar la planificación estratégica de cada escuela, colegio o liceo del país para concretar dicho horizonte.

Este último, el proyecto de mejoramiento educativo, se entiende como “una herramienta que sitúa a los establecimientos en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes. Para esto, debe comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Esta herramienta permite a los establecimientos abordar cuatro áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento, estas áreas son: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos”. (Andes, 2015).

El Ministerio de Educación, define claramente cada una de las áreas que componen un Proyecto de Mejoramiento Educativo. Así se señala que el “Área de Gestión Pedagógica corresponde a las prácticas que deben desarrollar el equipo directivo y docente para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular del establecimiento, en coherencia con su PEI. Esta área está compuesta por tres dimensiones: gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes. Por su parte, el Área de liderazgo Comprende las prácticas que requieren ser desarrolladas por el sostenedor y equipo directivo, para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa el logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se estructura en tres dimensiones: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados. El Área de Convivencia Escolar contempla las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que se deben realizar en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la

convivencia de los actores de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Esta área se estructura en tres dimensiones: formación, convivencia y participación y vida democrática. Finalmente, el Área Gestión de Recursos se refiere a las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en base a tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos”. (Mineduc, 2017)

El sistema educativo en general, y dentro del mismo cada uno de los colegios que en el se desenvuelven, incluido el establecimiento en estudio, Colegio Winterhill, se enfrentan a constantes escenarios de crisis y amenazas, amenazas que varían de acuerdo a la realidad de cada colegio. Para el caso particular en estudio, hay autores que plantean una serie de elementos de crisis y amenazas para este tipo de colegios como “La aparición de nuevas escuelas ha provocado en ciertas zonas una saturación de la oferta educativa, sumado a la proliferación en el uso de técnicas de promoción desleales (volanteos en la puerta de las escuelas, robo de bases de datos, etc.) y el ingreso al sector educativo de inversionistas de riesgo sin sensibilidad ni conocimientos sobre la función social de una Institución Educativa. La crisis económica, la movilidad sociodemográfica de zonas urbanas a suburbanas, el descenso de las tasas de natalidad, han incidido en una involución de la matrícula anual de las Instituciones Educativas, por consiguiente, en la aparición de una sobreoferta de vacantes, que ha producido un retraso general en la inscripción y reinscripción anticipadas de alumnos. Por otra parte, Aquellas familias que han sufrido problemas económicos por la desocupación que atraviesa el tejido social, se ven obligadas a reducir sus gastos en la educación de sus hijos y cambiarlos a una Institución Educativa más económica en relación a la que concurrían. Este fenómeno de pases de alumnos, ha incrementado la matrícula en las escuelas oficiales de ciertas zonas, observándose, en forma

alarmante, casos de deserción del sistema educativo. La pauperización de los salarios docentes, su imagen deteriorada en el imaginario social, la falta de estímulo hacia la carrera de maestro, sumada a la decadencia de los institutos formadores, ha provocado una paulatina pérdida de la llamada “vocación docente” y el deterioro de compromiso con la tarea. La carencia de tiempo destinado al perfeccionamiento y actualización docente, debido a la necesidad de dos y tres puestos de trabajo, reduce este sistema a una mera enunciación utópica. Tampoco se evidencia en algunas Instituciones una gran preocupación por invertir en la capacitación de sus docentes, con lo cual están hipotecando su futuro a corto plazo. Uno de los más graves problemas de fragmentación de un proyecto educativo es la falta de trabajo de articulación entre niveles y dentro de ellos. El PEI (Proyecto Educativo Institucional) debe ser desarrollado por medio de reuniones plenarias entre todos los niveles educativos generando una articulación suficiente y necesaria entre los mismos. La propia globalización nos lleva a articular los proyectos a nivel regional e internacional. Además, durante muchos años la comunicación institucional estuvo en manos de personas que monopolizaban el poder de la información en la Institución, y difundiendo a menudo rumores que, por falta de discreción, se iban convirtiendo en uno de los peores problemas que puede sufrir una Institución Educativa. La desinformación normativa también ha sido un foco de conflicto en las decisiones institucionales, sobre el rumbo de las transformaciones y futuro de las Instituciones. Finalmente La carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo conlleva a pensar en proyectos desarticulados sin la dimensión de consenso necesaria. La prioridad del trabajo en equipo no esa menudo bien recibida por aquellos Directivos acostumbrados a manejar su nivel como “feudos” aislados. Por otra parte, la propia resistencia ha generado reuniones improductivas que en forma desorganizada o informal produjeron un mayor deterioro en las relaciones interpersonales de directivos, docentes y personal no docente” (Manes, 2008) .

La constante y permanente necesidad por conseguir mejoras en el sistema educativo chileno, ha llevado a generar cambios y transformaciones en diferentes áreas. Ante ello, los Proyectos de Mejoramiento Educativos no han sido la excepción.

Entre los motivos que justificaron realizar un cambio de enfoque del PME destacan los siguientes:

“El enfoque de planificación anual del PME era insuficiente para tener una mirada a largo plazo de los procesos educativos y del mejoramiento escolar.

Esto constituía una limitante en la medida que los procesos de mejoramiento suponen necesariamente un plazo más largo. El plazo anual dificultaba, o imposibilitaba, el desarrollo de una mirada estratégica sobre la planificación para el mejoramiento escolar. Esto redundaba en que los establecimientos definían e implementaban prácticas sin una mirada de largo plazo sino de carácter más circunscrito y emergente. Estudios previos encargados por el Mineduc revelaban que los PME estaban enfocados principalmente en la justificación y la rendición de cuentas de los gastos realizados por los establecimientos, y no en la planificación hacia la mejora educativa.

Entender el PME como una herramienta de gestión escolar para la toma de decisiones contextualizada, de manera de promover una mayor vinculación entre los procesos de mejora y la realidad, identidad, sellos educativos y necesidades específicas de cada establecimiento en particular. A esto, es posible agregar que los principales cambios incorporados en el nuevo enfoque estratégico de cuatro años del PME, en comparación con el enfoque anterior, son: Vínculo PEI-PME: Se busca fortalecer el vínculo entre la planificación del mejoramiento educativo, y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional. El nuevo enfoque tiene por propósito posicionar el PEI como un eje central para la mejora, que determine y oriente la planificación y gestión de los establecimientos, potenciando la idea de una visión a mediano y largo plazo. Temporalidad: En que la planificación estratégica está pensada a cuatro años donde las planificaciones

anuales tienen una lógica de continuidad que reporta a objetivos de mediano y largo plazo. Integración y visión estratégica: Se busca una integración en el PME de los otros planes exigidos por la normativa (Plan de gestión de la convivencia escolar, Plan de formación ciudadana, Plan de apoyo a la inclusión, Plan de afectividad, sexualidad y género, Plan de desarrollo profesional docente y Plan de seguridad escolar), así como de las necesidades definidas en el proceso de autoevaluación institucional que se realiza en la Fase Estratégica. De esta forma, se pretende promover una mirada más sistémica del trabajo del establecimiento, donde los distintos planes e iniciativas, sean concebidos como distintas dimensiones de la organización que se pueden articular entre sí. De esta forma, se intenta dar al PME una visión más estratégica, que integre las distintas dimensiones y ámbitos de trabajo en pos de objetivos comunes o articulados entre sí y que generen ciclos sustentables (y no en temas aislados, emergentes, o simplemente para justificar gastos). En esta misma línea, se espera que el nuevo enfoque del PME pueda contribuir en lo siguiente a los establecimientos educacionales: Una visión de trayectoria de mejoramiento educativo: Se espera instalar en los establecimientos la idea de desarrollar una propuesta de mejoramiento educativo de mediano y largo plazo, donde las acciones de cada año cobran mayor coherencia y relevancia. Un sentido de la planificación: El vínculo del PME con el PEI hace que las acciones de mejoramiento tengan más sentido y coherencia con el tipo de formación que los establecimientos quieren lograr, el perfil de sus estudiantes y sus sellos educativos. Un modelo lógico de gestión: El nuevo enfoque del PME es un modelo de gestión que conduce a desarrollar un camino lógico y progresivo para alcanzar la mejora. Se le pide al establecimiento que haga un análisis crítico, que reflexione, que se autoevalúe, que defina fortalezas y debilidades, ámbitos de problemáticas y que establezca prioridades. En función de esa priorización se definen objetivos, metas y estrategias, los que se traducen en acciones del plan anual. Una visión integral y de consistencia interna: Se da una mirada más integral y coherente a todas las acciones e iniciativas que se desarrollan al interior de cada establecimiento educacional. En el nuevo enfoque del PME se incorporan los ejes de la reforma

educacional expresados en distintos planes exigidos por normativa, como lo son la inclusión, el desarrollo profesional docente, la formación ciudadana, la participación, que se suman a la convivencia escolar, seguridad y sexualidad que ya existían pero que muchas veces eran invisibilizados. De este modo, el PME incluye e integra cada uno de estos ejes y planes a nivel de los objetivos y/o acciones que plantea. Eficiencia en la gestión: Esto se deriva de lo anterior, ya que al entender el

PME como un instrumento que integra todas las herramientas utilizadas para la gestión escolar y darles un sentido coherente, se espera que los establecimientos puedan implementar la planificación sin verse sobre demandados. Mayor Participación: Este proceso de planificación a cuatro años invita a los establecimientos a que los procesos y las definiciones sean más participativos, promoviendo el involucramiento de todos los actores educativos. Desarrollo de capacidades: El nuevo enfoque apunta al desarrollo de capacidades, en los equipos directivos, y que el establecimiento defina cuáles son las condiciones que tiene y cuáles no. De esta forma, la idea es que el diagnóstico que se realiza al inicio del proceso en cada establecimiento (autoevaluación institucional), valide lo que se ha logrado y se definan los cambios que se van a impulsar desde las capacidades de los actores de las comunidades”. (Edecsa, 2018)

Diversos estudios han obtenido las diversas percepciones que ha tenido en la práctica de los establecimientos la aplicación del nuevo enfoque para los Proyectos de Mejoramiento Educativos. Así, “los directivos de establecimientos educativos no perciben el cambio de enfoque del PME como un evento específico en un momento determinado del tiempo, sino como un proceso de transformaciones graduales. En efecto, más del 90% de los directores percibe la implementación de un cambio de enfoque en el PME durante los últimos años, pero el estudio cualitativo demuestra que dichos cambios se perciben como un conjunto de modificaciones graduales y no como un cambio sustantivo de un momento a otro. En este contexto, los cambios percibidos en el enfoque del PME son muy bien evaluados por los directivos. Los datos cuantitativos y cualitativos

son consistentes en señalar una muy buena evaluación de los cambios. En cuanto a la información cuantitativa, más del 94% de los directivos valora positivamente el hecho de que el PME permite actualmente integrar los otros planes exigidos por normativa, y considera que el enfoque actual permite una mejor integración del PEI con el PME. Asimismo, el 93% considera que el nuevo enfoque posibilita un mejor proceso de gestión escolar, y en torno a un 90% señala que permite comprender mejor la orientación hacia la mejora. Un porcentaje similar considera que el nuevo enfoque del PME permite recoger mejor la identidad del establecimiento, y se adapta mejor a la realidad de cada establecimiento escolar. Los grupos focales ratifican que existe una muy buena evaluación de los cambios introducidos en el nuevo enfoque del PME. Las principales ventajas percibidas se relacionan con tres aspectos específicos: El cambio de enfoque del PME permite una orientación más clara a la mejora educativa por medio de una mejor gestión escolar: facilitando aspectos de planificación, definición de objetivos y orientación de la gestión pedagógica. El cambio de enfoque del PME permite un mejor ajuste del PME a la identidad y realidad propia del establecimiento: A partir de una mayor vinculación con el PEI, se considera que el PME permite ahora considerar de mejor forma el proyecto, identidad e historia propia del establecimiento, y también su contexto y necesidades específicas. El cambio de enfoque del PME facilita su uso: principalmente en el sentido de que se trata de un formato más flexible, que se ajusta mejor a las necesidades del establecimiento y a la realidad del proceso de mejora educativa que necesariamente toma bastante tiempo. El conjunto de los aspectos bien recibidos del nuevo enfoque de PME ha permitido una mayor apropiación del PME por parte de los directores, y los establecimientos en general. En efecto, a partir del nuevo enfoque, el PME se aprecia más como una herramienta útil, que puede ser un aporte al trabajo del establecimiento, y no como un instrumento de fiscalización y control que se completa únicamente para cumplir con una exigencia administrativa. Por esta razón, el nuevo enfoque del PME propicia un uso más efectivo por parte de los establecimientos, orientándolo específicamente hacia la mejora. En relación con los aspectos negativos o críticas, estos se refieren fundamentalmente a la alta carga de trabajo que implica el nuevo

enfoque del PME. A pesar de que algunos directores señalan que el trabajo se hace más fluido con el nuevo enfoque, en algunos aspectos, otros hacen hincapié en que aspectos como la integración de los otros planes y normativas, resulta más compleja y demandante. En todo caso, es importante anotar que esta crítica es frecuente en los equipos de los establecimientos, que en general se quejan de poco tiempo para acometer el total de las labores, principalmente, administrativas y de planificación”. (Edecsa, 2018)

Finalmente, “La evaluación del cambio de enfoque del PME es relativamente similar entre los distintos segmentos, aunque tiende a ser levemente más positiva entre los directivos de establecimientos particulares subvencionados que en los municipales. Asimismo, se aprecia una evaluación un poco mejor del cambio de enfoque del PME en establecimientos sin ATPM que en aquellos con ATPM. Esta diferencia puede explicarse debido a que los establecimientos sin ATPM son también los que tienen mejor desempeño, lo que puede justificar una evaluación más positiva del PME. A su vez, La evaluación de la forma en que se ha ido implementando el nuevo enfoque del PME también ha sido positiva, en el sentido de que se considera que estimula más la motivación y compromiso de los distintos actores educativos (90%), y permite una mayor autonomía de trabajo (86%). En relación con la implementación del nuevo enfoque, destaca también la alta importancia que ha adquirido el proceso de actualización del PEI como un área asociada al PME, donde el 92% de los establecimientos reporta haber realizado este proceso. Asimismo, se reporta una articulación relativamente fácil con los otros planes o programas, aunque detectándose variaciones entre ellos. Respecto a los planes, un 76% de los directores percibe que es muy fácil o fácil articular el Plan de Convivencia Escolar con el PME. Los planes que aparecen comparativamente más difíciles de articular con el PME son el Plan de Sexualidad (57% lo considera fácil o muy fácil), y el Plan de Desarrollo profesional docente, con sólo un 49% que expresa esta opinión. Y en relación a los marcos, un 82% considera fácil o muy fácil articular el PME con el Marco para la Buena Enseñanza (MBE), y un 74% con el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo (MBDLE).

Por último, en relación con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa en la elaboración del PME, los actores para los que se reporta una mayor participación son los docentes y el equipo directivo, con un 98% de las menciones. En un segundo nivel aparecen apoderados, sostenedores, estudiantes y asistentes de la educación profesionales, con entre un 86 y 80% de participación reportada. Por último, para los asistentes de la educación no profesionales, se reporta una participación de 69%.

También, se ha evaluado el impacto de las asesorías ministeriales en relación a su apoyo en la implementación del nuevo enfoque del PME, ante lo cual, Los directores consideran, en general, que las asesorías directas y las redes de mejoramiento escolar son útiles para la comprensión del nuevo enfoque, para la elaboración o actualización del PME utilizando el nuevo enfoque y para la implementación del nuevo enfoque del PME. Los directores de establecimientos particulares subvencionados tienden a evaluar positivamente estos tipos de apoyo en mayor medida que los directores de establecimientos municipales. Del mismo modo, los directores evalúan muy bien la labor que desarrollan los supervisores en relación con la implementación del nuevo enfoque del PME. Sin embargo, emergen críticas respecto a su nivel de preparación y la falta de criterios comunes para desempeñar su rol de apoyo y acompañamiento a establecimientos educacionales”. (Edecsa, 2018)

La aplicación práctica del nuevo enfoque de PME, ha recibido a su vez una serie de sugerencias para su mejor implementación, considerando pues que este proyecto es de importancia para mejorar la gestión educativa. Entre las principales sugerencias para mejorar la implementación se destacan “la utilidad y efectividad del nuevo enfoque, y por ende se sugiere mantener y potenciar las fortalezas y elementos claves del PME actual, en particular en lo relacionado con: planificación estratégica del PME a cuatro años; vinculación explícita entre el PEI y el PME; carácter integral que otorga el nuevo enfoque al PME (por ejemplo, al integrar otros planes que deben realizarse por normativa) y la orientación del PME hacia la mejora escolar. Se recomienda resguardar la iniciativa de considerar la diversidad

de opiniones de los distintos estamentos en torno a la ejecución del PME en los establecimientos, ya que este aspecto es muy ampliamente valorado por los directivos. Al hacer de la planificación, implementación y evaluación del PME una instancia más participativa y democrática, contribuye a una mayor identificación y apropiación de los actores que se involucraron en su desarrollo. Además, Se recomienda flexibilizar aún más la implementación del PME. En concreto, se sugiere que los plazos de implementación de las distintas fases y etapas del PME se definan desde los establecimientos, de acuerdo con sus propias necesidades y del estado de avance en la ejecución de acciones del PME. Este hecho redundaría en un fortalecimiento de la autonomía y de la capacidad de decisión que tienen las escuelas sobre su quehacer educativo. Junto con ello, se fortalecería la apropiación del PME como herramienta de gestión escolar en los establecimientos. Esta flexibilidad de los tiempos de cumplimiento del PME también debería reflejarse en la plataforma del PME. En la misma línea, se sugiere que el uso de los aspectos que deben ser considerados para el desarrollo del PME (como objetivos, metas, estrategias, acciones, indicadores, medios de verificación y financiamiento, entre otros) quede al criterio de los establecimientos, de modo de utilizarlos según estime conveniente el establecimiento. Para asegurar un uso efectivo del nuevo enfoque del PME, se recomienda fortalecer la autonomía de los establecimientos en torno al mismo. Esto significa orientar el rol de los sostenedores en un sentido que sea funcional al enfoque buscado para el PME, y prevenir acciones por parte del sostenedor que puedan resultar obstaculizadoras. En esta línea, el estudio pone en evidencia la falta de marcos de regulación y orientación del trabajo de los sostenedores, lo que redundo en algunos casos en dificultades para el trabajo con un instrumento estratégico como es el PME, y refuerza por tanto la necesidad de generar medidas que permitan apoyar y orientar el trabajo de los sostenedores en un sentido que resulte constructivo para el uso efectivo del PME. En la misma línea, resulta importante monitorear el uso del PME en el contexto de la nueva educación pública, y la relación de los establecimientos con los nuevos SLE. Fortalecer la capacitación a los supervisores en torno al nuevo enfoque del

PME. Se sugiere desarrollar capacitaciones a los profesionales encargados de acompañar y revisar el proceso de implementación del PME en los establecimientos educacionales. Considerando la heterogeneidad que existe entre los supervisores sobre su trabajo, la finalidad del fortalecimiento de la capacitación es precisar criterios comunes en torno a la labor de supervisión, y así evitar aplicaciones de criterios disímiles o interpretaciones subjetivas que den lugar a discrecionalidad en su desarrollo. Fortalecer la utilización de orientaciones comunes a la base de las asesorías que realizan los supervisores en torno al nuevo enfoque del PME con la finalidad de homogeneizar los criterios de los supervisores, sin perder una visión contextualizada de las características de cada establecimiento. En particular, se deberían definir más claramente los objetivos y lineamientos de las asesorías y supervisores. Para ello, se sugiere en concreto la elaboración de un “Manual del supervisor”, en el cual se especifique claramente cuál es el rol, las funciones y las facultades del supervisor en torno al desarrollo del nuevo enfoque del PME. Este manual también debería ser socializado con los establecimientos educativos, de modo que quede a libre disposición para resolución de dudas y consultas. Abrir nuevos canales de consulta en el Mineduc respecto del PME. Se propone la creación de canales más directos y fluidos, tales como un call center o un portal web, a través del cual los directivos puedan plantear inquietudes y dudas sobre la implementación del PME. Mediante estos canales se daría solución más rápida a los problemas o dificultades en torno el PME y también se promovería un intercambio más fluido de los directivos con los supervisores y con el Mineduc. En los resultados del estudio se evidenció que los directivos no percibieron un cambio de enfoque del PME como una transformación ocurrida en un momento específico en el tiempo, sino más bien como una evolución gradual a lo largo de los últimos años. El mismo concepto “cambio de enfoque” del PME no es usado por los directivos espontáneamente, y no se ajusta a su percepción de la forma en que el PME se ha ido modificando a lo largo del tiempo. Por ello, se sugiere elaborar una estrategia comunicacional con los directivos en torno al cambio del enfoque del PME, en el que se evidencie más claramente y se ponga especial énfasis a esta modificación de la orientación

ministerial del PME. También se sugiere extender esta iniciativa hacia los otros actores de la comunidad educativa, con el objetivo de que todos los estamentos tengan el mismo manejo conceptual en torno al PME". (Edecsa, 2018)

### **Análisis del diagnóstico situacional por áreas:**

#### **1.- Área liderazgo:**

El área de liderazgo dentro del Colegio Winterhill, constituye un elemento fundamental para conseguir e impulsar el proyecto educativo. El liderazgo dentro del ámbito educativo del colegio, es entendido como "la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes. Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de *liderazgo educativo o pedagógico*. En este sentido, ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización no forman parte del liderazgo pedagógico. Si bien, siendo realistas, en las condiciones actuales, en muchos casos, es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, ejercer un liderazgo supone ir más lejos induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas". (Bolívar, 2010)

Los indicadores que componen el área de liderazgo del Colegio Winterhill, son los que se mencionan a continuación:

1.- Fortalecer el rol del director y su equipo directivo en un modelo de gestión y toma de decisiones efectiva y expedita con altos niveles de delegación e información hacia la comunidad educativa. Este indicador, busca específicamente, que el equipo de gestión maneje los resultados educativos e indicadores de procesos relevantes conforme a una base de datos institucional y estandarizada para la toma de decisiones comprometidas en el PME.

2.- Incrementar las capacidades institucionales y las competencias técnicas para la sistematización, análisis y toma de decisiones del nivel directivo en los ámbitos institucionales y pedagógicos. A partir de este indicador, se plantea como meta estratégica que los indicadores claves de la gestión institucional y pedagógica sea sistematizada, actualizada y oportunamente informada a la comunidad educativa.

3.- Desarrollar instancias trimestrales de entrega de avance de las acciones planificadas en el PME, por cada responsable de acuerdo a sus principales indicadores asociados al modelo de gestión del establecimiento.

4.- Actualizar continuamente los componentes del sistema informático que recopile los resultados institucionales y pedagógicos y su sistematización para el correcto monitoreo de la gestión y la toma de decisiones.

## **2.- Área Gestión Curricular:**

La segunda área que compone el PME del Colegio Winterhill, corresponde a la gestión curricular, la cual, se entiende como “el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Esto implica la necesidad de espacios de discusión sobre el fondo y la forma del currículum prescrito, el intercambio de decisiones de planificación y de experiencias de enseñanza, como también la supervisión y acompañamiento del trabajo de profesores y estudiantes.

Este tipo de gestión puede realizarse a través de diferentes estilos y con herramientas más o menos complejas y, en virtud de la gran cantidad de información que contienen los Planes y Programas de estudio del sistema escolar, parece adecuado privilegiar la distribución de información y responsabilidades entre los agentes involucrados” (Volante, Paulo, Bogolasky, Francisca, Derby, Fabián, & Gutiérrez, Gabriel., 2015) .

Es por lo anterior, que el Colegio Winterhill, ha establecido para su PME los siguientes indicadores en el área de gestión curricular, los cuales se mencionan a continuación:

1.- Fortalecer las prácticas de identificación y de prevención en apoyo a los estudiantes de manera sistemática, implementando acciones para asegurar su correcto desarrollo durante el proceso educativo. Para lo anterior, se busca articular y reflexionar con los estamentos de apoyo escolar, con el fin de evaluar la efectividad de las acciones utilizadas y difundir a la comunidad escolar.

2.- Consolidar prácticas que favorezcan instancias de colaboración e intercambio de metodologías y didácticas de enseñanza entre docentes, permitiendo mejorar la implementación curricular. Dicho indicador, se busca lograr mediante la estrategia de evaluar el impacto y metodología de los planes desarrollados por los departamentos mediante la pauta de observación al aula y los resultados de rendimiento escolar e informe de cobertura curricular.

3.- Aplicar reforzamiento escolar a estudiantes de enseñanza básica y media, con la finalidad de mejorar los niveles de aprendizaje asegurando los resultados y continuidad escolar.

4.- Entregar una respuesta educativa por medio del trabajo colaborativo, a través de un equipo multidisciplinario, en la planificación diversificada y la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, teniendo presente las necesidades educativas de todos los estudiantes.

### **3.- Área de Convivencia Escolar.**

El colegio, se convierte en un espacio de socialización permanente entre todos quienes componen la comunidad educativa, es por ello, que el área de convivencia escolar ocupa un lugar importante dentro de un PME. “En este sentido, se entiende por «convivencia» la potencialidad que tienen las personas para vivir con otros, en un marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca. La convivencia escolar se genera en la interrelación entre los diferentes miembros de

la comunidad educativa de un establecimiento educacional que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socioafectivo e intelectual de los niños y jóvenes. Dicha concepción no se limita solo a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos quienes participan del proceso educativo —profesores, estudiantes, padres y apoderados, asistentes de la educación—. La convivencia escolar tiene un enfoque formativo, por lo mismo se considera la base de la formación ciudadana y constituye un factor clave de la formación integral de los/las estudiantes; los profesores/as deben enseñar y los/las estudiantes aprender una suma de conocimientos, habilidades, valores y principios que les permitan poner en práctica el vivir en paz y armonía con otros; es por eso que la gestión formativa de la convivencia escolar constituye la forma más efectiva de prevención de la violencia escolar” (Sandoval Manríquez, 2014).

Por lo anteriormente expresado, el Colegio Winterhill ha expresado en su PME los siguientes aspectos sobre convivencia escolar:

- 1.- Consolidar prácticas y espacios de formación para los diferentes integrantes de la comunidad educativa, articulando el PEI, los OAT, y las BC. Para ello, se articulan las temáticas abordadas en los espacios de formación de la comunidad educativa, priorizando las normas en el reglamento de convivencia escolar.
- 2.- Fortalecer las prácticas institucionales de Convivencia Escolar que aseguren un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de toda la comunidad educativa. En esta dimensión, se realiza campaña institucional de buen trato y prevención de la violencia que fortalezca prácticas de convivencia escolar que contribuyen a un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo social y personal.
- 3.- Realizar actividades para la formación de los y las estudiantes tendientes a la prevención de conductas de riesgo y promoción de factores protectores, en las

áreas de violencia escolar, seguridad escolar, medioambiente, consumo y tráfico de drogas y sexualidad.

4.- Capacitar a los docentes y asistentes de la educación en temáticas relacionadas con el desarrollo de una sana convivencia escolar, considerando su impacto en los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes.

#### **4.- Área Gestión de Recursos:**

El desarrollo del proyecto educativo del Colegio Winterhill, depende a su vez de la correcta gestión de los recursos. Así “alcanzar la calidad educativa en las instituciones escolares de cualquier nivel requiere, más que de una buena voluntad, de la interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos de enseñanza, la conexión con las teorías pedagógicas y del desarrollo humano, la vinculación en el marco de la relación académica con una comunidad en aras de transformar la sociedad y la consecución de recursos tecnológicos y financieros que mejoren cada uno de los procesos. Donde los administradores tienen una tarea relevante por realizar, para lo cual deben prepararse como tales, pues son los gestores de una educación de calidad” (García Colina, 2018)

Así, los indicadores que componen el PME del Colegio Winterhill en cuando a gestión de recursos, son los que se mencionan a continuación:

1.- Perfeccionar el Plan de Desarrollo Personal orientado al mejoramiento de las competencias funcionales y conductuales del conjunto de los funcionarios. Es por ello, los funcionarios en su totalidad son capacitados y evaluados según estándares del Plan de Desarrollo Personal.

2.- Consolidar un modelo de gestión presupuestaria según nivel de ejecución, avances, proyección e indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones a nivel directivo como los encargados de programas o proyectos.

3.- Elaborar un plan anual con propuesta de un presupuesto participativo vinculado a centros de responsabilidades que propenda a dar solución a problemas de la

propia organización, fortaleciendo la capacidad interna en cuanto a la ejecución y el desarrollo de proyectos institucionales.

4.- Actualizar el software de gestión presupuestaria, el cual permite distribuir de manera planificada y ordenada el presupuesto asociado a las diferentes fuentes de financiamiento.

### **Desarrollo de los descriptores:**

#### **1.- Área de liderazgo.**

##### **Visión estratégica y planificación:**

El Colegio Winterhill presenta el desarrollo y la existencia de prácticas de planificación, mediante el trabajo colaborativo entre departamentos de asignatura, donde se planifica lo referido a cada disciplina bajo la supervisión del jefe de departamento, además del trabajo planificado entre el equipo de gestión y el cuerpo docente y asistente de educación del establecimiento. Como evidencia del mecanismo están: planificaciones docentes, informes y actas.

A partir del análisis realizado, se presenta un bajo nivel del indicador relacionado con la revisión del PEI, la cual se remite a reuniones entre el director y equipo de gestión para luego ser trabajada con el cuerpo docente y el resto de miembros del Colegio Winterhill. Las evidencias también son escasas, producto de la ya mencionada debilidad de este punto, las cuales se remiten a actas de registro de acuerdos.

Finalmente, las prácticas para implementar, asegurar y evaluar las acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales, se presenta un mecanismo donde el sostenedor apoya al equipo directivo en la gestión del Plan de Mejoramiento Educativo en cada una de sus etapas, asegurando acciones centradas en el logro de los estándares de aprendizaje y de otros indicadores de

calidad. Las evidencias de la práctica del mecanismo señalado están: actas de reuniones con el equipo directivo y docentes, informe de seguimiento y monitoreo

### **Conducción y guía:**

El Colegio Winterhill desarrolla el fortalecimiento de las áreas de gestión a partir de la interacción, cohesión y comunicación constante para responder de forma coherente, coordinada y articulada a los objetivos contemplados en el proceso de mejora continua del colegio. Lo anterior, se ve reflejado y evidenciado en la práctica, por medio del director del colegio quien acompañara a los coordinadores de áreas de gestión con el objetivo de monitorear el estado de avance de los planes de acción para instalar una cultura de altas expectativas y el alcance de las metas y objetivos estratégicos. Esto, queda en evidencia a través de: actas de reuniones con coordinadores de área e informes de estado de gestión.

Con respecto a las prácticas realizadas para evaluar el desempeño del director y el equipo de gestión en su conjunto, estas no aparecen bien definidas, por lo cual, se visualiza un punto de debilidad posible de abordar.

### **Información y análisis:**

En cuanto a las prácticas que apuntan al clima de convivencia escolar desarrollado en el Colegio Winterhill, el director a solicitud de los profesores y otros funcionarios del establecimiento, coordina reuniones de apoyo, intervención y análisis de las dificultades asociadas a convivencia, motivación de los docentes, estudiantes, asistencia de apoderados y otros indicadores que influyen en los procesos pedagógicos y la convivencia escolar en general dentro de la institución. Dicho proceso, queda en evidencia mediante: Actas de acuerdos de estrategias de intervención e Informe escrito de encargado de convivencia escolar de resultados de la intervención.

Por otra parte, la información general del Colegio Winterhill es expuesta, transparentada y presentada al resto de la comunidad educativa como un

elemento fundamental dentro del sistema educativo, pues existe un fomento de la responsabilidad de la comunidad educativa respecto de los resultados obtenidos procurando su análisis permanente que permita incentivar una cultura de altas expectativas. Para ello, se busca optimizar los canales de comunicación al interior de la comunidad educativa a través de la implementación de diversos recursos escritos y tecnológicos que permitan la entrega de información actualizada y a tiempo, fomentando una comunicación fluida sobre el quehacer educativo. Como evidencia del proceso se destaca: resultados de encuesta de satisfacción respecto a los canales de información. Informe estadístico de uso de los canales de comunicación.

## **2.- Área de Gestión Curricular:**

### **Organización curricular:**

A partir de lo obtenido en las dimensiones que componen el PME del Colegio Winterhill, aparece una escasa organización curricular en cuanto a las prácticas que permiten articular el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización, y la existencia de coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.

### **Preparación de la enseñanza:**

En cuanto a la preparación de la enseñanza en el Colegio Winterhill, existe un fortalecimiento de la evaluación del aprendizaje de acuerdo al desarrollo de competencias, para establecer las estrategias idóneas que permitan orientar la práctica pedagógica al alcance de los objetivos propuestos. Para ello, se presenta dentro del establecimiento un coordinador pedagógico y dos docentes como apoyo a la gestión de UTP, que permita fortalecer y orientar las prácticas pedagógicas, monitoreando el avance y resultados para el logro y cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas. Como evidencia, se presenta: informe semestral de gestión coordinador pedagógico. Informe semestral de gestión docente de apoyo.

Además, se presentan dentro del colegio en estudio prácticas que permiten asegurar la coherencia entre las necesidades de los estudiantes y las clases de los docentes. Para ello, los docentes liderados por el equipo de gestión, se reunirán una vez al mes en horario de GPT, con el objetivo de analizar, compartir prácticas, consensuar estrategias efectivas y estado de avance de la planificación anual; que permitan el desarrollo y la evaluación por competencias de los estudiantes. Como evidencia de estas prácticas, destacan: “Informe de cada sesión por departamento. Conclusiones generadas. Cronograma de actividades”.

Finalmente, en cuanto a la preparación de la enseñanza, se evidencian de igual forma prácticas que aseguran la coherencia entre la evaluación de aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por el cuerpo docente. Esto, se demuestra por medio del diseño de evaluaciones coherentes con la planificación que cumplen con un formato acorde al desarrollo de competencias, utilizando una tabla de especificaciones que permita el logro de habilidades superiores acordes con la cobertura curricular vigente. Para este efecto la UTP deberá recepcionar los instrumentos de evaluación para su revisión, ajuste y aprobación. Como evidencia concreta de lo anterior, se presentan: reporte UTP mensual de estado de evaluaciones con tabla de especificaciones. Reporte de planificaciones online (Planificaciones curriculares)

#### **Acción docente en el aula:**

En cuanto a las prácticas para recoger información sobre los diseños de enseñanza en el aula, encontramos el acompañamiento al aula realizado a cada docente por el jefe de UTP, quien visualiza el desarrollo y cumplimiento de los objetivos e indicadores establecidos para una clase. Como evidencia, se encuentra el informe de pauta sobre el acompañamiento de aula realizado.

Como mecanismo para mantener altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos los estudiantes por parte del cuerpo docente, se refleja en ciertas prácticas. Una de ellas, corresponde al potenciar en los alumnos de NT1, NT2 y 1er ciclo básico el desarrollo de habilidades en las asignaturas de inglés,

música y ed. Física, mediante el apoyo al docente con especialistas en estrategias didácticas específicas, con educadoras diferenciales, psicopedagoga, fonoaudióloga y asistentes de la educación. Además, se desarrollaran actividades de reforzamiento que permitan entregar un apoyo académico focalizado a los estudiantes con resultados educativos descendidos y a los estudiantes de 3° y 4° medio en su preparación para la rendición de la prueba de selección universitaria en distintas áreas académicas. Como evidencia de la existencia de ambos mecanismo señalados, se presentan: registro de actividades y asistencia a reforzamientos y talleres PSU. Informe semestral de logros de los estudiantes en reforzamiento. Informe semestral de resultados ensayos PSU. Finalmente, dentro del mismo punto analizado, se deja en evidencia el desarrollo de prácticas que permiten organizar el espacio educativo de acuerdo a las necesidades educativas especiales, lo cual se evidencia con la presencia de: salas con pizarras interactivas, salas de multiuso educativo, especialistas, material didáctico en cada sala de clases.

#### **Evaluación de la implementación curricular:**

En el Colegio Winterhill, se presentan prácticas para reflexionar sobre la implementación curricular el coordinador académico y el jefe UTP, junto a los docentes analizan semestralmente los resultados de las evaluaciones de logros de aprendizaje, con el propósito de implementar remediales, para generar la movilidad de los alumnos a niveles de logro superior. Como evidencia de esta práctica, se muestran: informe de resultados de las evaluaciones de logros de los estudiantes, informe de avance de los resultados de los estudiantes abordados.

Finalmente, como mecanismos que permiten evaluar la cobertura curricular y los niveles de logro de cada uno de los cursos, los docentes durante la clase cuentan con un sistema estadístico que les permitire verificar y analizar los niveles de logros obtenidos por los alumnos, aplicando al momento de cierre de la clase el uso de tecleras, con la finalidad de tomar decisiones oportunas frente al desarrollo del aprendizaje. Como evidencia, se destaca: informe estadístico obtenido en tecleras. Informe docente de Remediales aplicadas.

### **3.- Área de Convivencia Escolar.**

#### **Convivencia escolar en función del PEI:**

Dentro del Colegio Winterhill, la convivencia escolar es un punto fundamental para el desarrollo del proyecto educativo. Así, existe dentro del establecimiento normas difundidas y consensuadas entre los estamentos que componen el colegio. Esto, se demuestra a partir del fortalecimiento de la participación y sentido de pertinencia, donde el equipo de convivencia escolar promueve instancias de participación, de sentido de pertenencia y de participación ciudadana para fomentar los sellos educativos y valores declarados en el PEI. Esto, queda en evidencia a partir de programa de actividades y evaluación de actividades.

Dentro de esta dimensión, también se destacan las prácticas para asegurar el involucramiento y participación de los apoderados y la familia. Ello, es impulsado por el área de convivencia escolar, quien acompaña a los profesores jefes en la mejora de la relación y comunicación con los padres y apoderados, a través de reuniones e instancias que aborden aspectos informativos y formativos para el desarrollo integral de los estudiantes, lo cual queda en evidencia a partir de registro de comunicación al apoderado e Informes de reunión de apoderados.

#### **Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes:**

En cuanto a las prácticas existentes en el Colegio Winterhill para buscar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, se presenta el desarrollo de un plan de acción en torno al desarrollo de valores, de crecimiento personal y prevención de conductas de riesgo, que contempla instancias formativas con el objetivo de fomentar la sana convivencia y la cultura del auto cuidado. Las evidencias de mencionado plan se presentan entorno a: plan de acción en formación y prevención, evaluación de las actividades, programación de actividades y/o guía de trabajo

En cuanto a la existencia de prácticas que apunten al desarrollo progresivo de cada uno de los estudiantes, se presenta como mecanismo que el profesor jefe debe acompañar sistemáticamente a los alumnos en sus procesos formativos, académicos, informándose de sus necesidades a través de entrevistas personales, revisión de libro de clases digital, revisión de asistencia a talleres y actividades extra programáticas, entrevistas con padres y apoderados. Esta práctica, tiene como respaldo de evidencia registro de entrevista de profesor jefe, resultados académicos de alumnos.

Finalmente, el Colegio Winterhill, busca preferentemente que los estudiantes continúen con estudios superiores, lo cual se pretende conseguir particularmente con las exigencias propias de la asignatura. Se visualiza un punto de debilidad al no existir prácticas para desarrollar otros elementos como la búsqueda de la inserción laboral, además, de la evidencia que se remite exclusivamente a los resultados de pruebas PSU.

#### **4.- Gestión de recursos:**

##### **Recursos humanos:**

El Colegio Winterhill, como práctica para detectar las necesidades del cuerpo docentes y otros funcionarios del centro educativo, establece instancias de formación continua a partir de las necesidades de mejora profesional de los docentes y asistentes de la educación con la finalidad de entregar herramientas que permitan alcanzar los aprendizajes de los estudiantes. Dicho mecanismo, queda como evidencia a partir de: informe de avance del Plan de desarrollo Profesional docente, certificados de capacitaciones, cronograma asesorías.

Por otra parte, se refleja un punto de debilidad en cuanto a la existencia de prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos Institucionales.

### **Recursos financieros, materiales y tecnológicos:**

En cuanto a las prácticas que apuntan a la mantención de recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento, dentro del colegio se adquieren a partir de la solicitud de compra y/o reposición de recursos de aprendizaje y equipamiento pedagógico con el objeto de fortalecer la formación integral de los estudiantes. Esto, se evidencia con planificación que incluyen recursos adquiridos, registro/bitácora de uso de recursos pedagógicos.

Para abordar las prácticas que permitan un uso eficiente de los recursos financieros, el sostenedor y el equipo directivo establecen lineamientos contables que permitan mantener un correcto registro del uso de los ingresos y egresos de la subvención, para lo cual contará con asesoría al equipo directivo y encargada. Como evidencia de este mecanismo se destaca: informes y sugerencias de la asesoría, reporte de gastos, cronograma asesorías.

### **Proceso de soporte y servicios:**

En lo que respecta a las prácticas que permiten generar un soporte y servicio ajustado a los requerimientos del establecimiento, el Sostenedor junto al equipo directivo basado en las necesidades detectadas en la fase estratégica, gestionará los recursos financieros que requerirán para desarrollar las acciones contenidas en el PME, contando con una encargada que facilitará dicho proceso. Como evidencia, se presentan: reportes gastos, certificados de ingreso de Subvención.

Finalmente, como práctica para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios, se desarrolla a partir de la actualización de software de gestión presupuestaria, el cual permite distribuir de manera planificada y ordenada el presupuesto asociado a las diferentes fuentes de financiamiento. Las evidencias para esta práctica se encuentran en: informes del personal informático del colegio.

## 10.- Análisis de los resultados.

La generación, desarrollo y posterior implementación del presente instrumento, nace en primer lugar a partir de la necesidad de implementar un proceso de autoevaluación institucional al interior del Colegio Winterhill en lo que respecta a la gestión educacional enfocada en 4 áreas del PME.

Por lo anterior, diferentes autores plantean la necesidad de realizar una efectiva evaluación institucional, entendido así “como proceso interno, que promueva la constitución de equipos de mejora en función de los análisis realizados y resultados obtenidos debe convertirse, siempre que se vaya consolidando y promoviendo una cultura al respecto, en un componente esencial de la calidad y desarrollo, al mismo tiempo que debe incrementar su propio aprendizaje” (Figueroa Toala, 2012)

Así, el objetivo de generar el instrumento de autoevaluación que se presentará tiene como objetivo fundamental identificar fortalezas y debilidades dentro del Colegio Winterhill en los aspectos mencionados en párrafos anteriores, para con lo cual, poder generar una reflexión en torno a posibles estrategias de mejora y construir nuevos planes de acción para las debilidades encontradas.

### Instrumento de autoevaluación institucional.

Dimensiones	Preguntas
1.- Área liderazgo	1.- ¿Cuáles son las prácticas de planificación existentes en el Colegio Winterhill?  2.- ¿Qué prácticas realizadas por el Director y su equipo directivo aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI?

	<p>3.- ¿De qué manera se lleva a cabo en el Colegio Winterhill el proceso de revisión y actualización del PEI de acuerdo a las necesidades del establecimiento?</p> <p>4.- ¿Cuáles son las prácticas por parte de los líderes que permiten asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas instituciones del Colegio Winterhill?</p>
<p><b>2.- Gestión curricular</b></p>	<p>1.- ¿Qué prácticas existen al interior del Colegio Winterhill que permiten articular el marco curricular, plan de estudio, plan anual, PEI y calendarización?</p> <p>2.- ¿Cuáles son las prácticas aplicadas en el Colegio Winterhill para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes?</p> <p>3.- ¿Cuáles son las prácticas para asegurar que el espacio educativo sea organizado de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y en función de los diseños de aprendizaje?</p>

	<p>4.- ¿De qué manera, se evalúa en el Colegio Winterhill el nivel de cobertura curricular y logros de aprendizaje lograda en los distintos niveles educacionales, establecidos el marco curricular?</p>
<p><b>3.- Convivencia escolar</b></p>	<p>1.- ¿Cuáles son las principales normas, difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conducta y gestionar conflictos entre los distintos actores del Colegio Winterhill?</p> <p>2.- ¿De qué maneras se busca, en el Colegio Winterhill, asegurar el involucramiento de padres y apoderados en la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos?</p> <p>3.- ¿Cuáles son las prácticas que permiten facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades?</p> <p>4.- ¿Qué prácticas al interior del Colegio Winterhill permiten promover la continuidad de estudios y la inserción laboral de los estudiantes?</p>

<p><b>4.- Gestión de recursos</b></p>	<p>1.- ¿Qué medidas se presentan en el establecimiento para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI?</p> <p>2.- ¿Cuáles son las prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales?</p> <p>3.- ¿Qué prácticas se desarrollan en el Colegio Winterhill para asegurar la correcta mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI?</p> <p>4.- ¿Cuáles son las prácticas que permiten asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios?</p>
---------------------------------------	---

## Plan de Mejoramiento Educativo.

### 1.- Reporte.

<b>Dimensión</b>		Liderazgo	
<b>Objetivo estratégico</b>		Fortalecer el rol del director y su equipo de gestión en cuanto al proceso de revisión y análisis del PEI del Colegio, con el fin de revisar y actualizarlo de acuerdo a las necesidades del establecimiento	
<b>Estrategia</b>		El director y su equipo de gestión organizan reuniones con representantes de los diferentes actores que componen la comunidad educativa para revisar y analizar el PEI del Colegio.	
<b>Subdimensiones</b>		Revisión y actualización de PEI	
<b>Nombre de la acción</b>	<b>Descripción de la acción</b>	<b>Nivel de ejecución final de la acción</b>	<b>Justificación</b>
Desarrollo de reuniones trimestrales de revisión y actualización de PEI	El director junto a su equipo de gestión se reúnen con representantes de alumnos, apoderados, docentes y asistentes de la educación para revisar y actualizar el PEI de acuerdo a las	100% implementado	El nivel de implementación se realiza en base a los tiempos acordados

	necesidades del colegio		
--	-------------------------	--	--

<b>Dimensión</b>		Gestión curricular	
<b>Objetivo estratégico</b>		Fortalecer la implementación de objetivos transversales desde NT1 hasta 4° medio en todos ámbitos y asignaturas, con el propósito de que todos los estudiantes ejerciten y adquieran las habilidades y competencias que favorezcan una cultura inclusiva	
<b>Estrategia</b>		El equipo directivo junto con el cuerpo docente acuerdan los objetivos transversales a trabajar de acuerdo al Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI, en todos los ámbitos y asignaturas desde NT1 a 4° medio	
<b>Subdimensiones</b>		Enseñanza y aprendizaje en el aula	
<b>Nombre de la acción</b>	<b>Descripción de la acción</b>	<b>Nivel de ejecución final de la acción</b>	<b>Justificación</b>
Trabajando por una educación inclusiva	Los docentes participan en la selección de los objetivos transversales relacionados con la inclusión y no	Implementación avanzada (75% a 99%)	El nivel de Implementación está dentro del curso adecuado en relación a las fechas programadas.

	discriminación desde las bases curriculares y el plan de inclusión, clasificándolos por nivel de enseñanza		
--	--	--	--

<b>Dimensión</b>		Convivencia escolar	
<b>Objetivo estratégico</b>		Promover en los estudiantes el descubrimiento de sus capacidades y habilidades que le permitan visualizar sus futuras áreas de interés para el mundo laboral y de educación superior.	
<b>Estrategia</b>		El equipo de gestión junto a docentes, orientador y psicólogo, acuerdan planificar diversas actividades para promover el descubrimiento de habilidades y capacidades de los estudiantes.	
<b>Subdimensiones</b>		Formación	
<b>Nombre de la acción</b>	<b>Descripción de la acción</b>	<b>Nivel de ejecución final de la acción</b>	<b>Justificación</b>
Talleres de habilidades e intereses para estudiantes.	El psicólogo y orientador del establecimiento realizará a lo menos dos talleres al año orientado para	Implementación avanzada (75 a 99%)	El nivel de Implementación está dentro del curso adecuado en relación a las

	estudiantes de 3° y 4° medio, para abordar diferentes aspectos fundamentales del mundo labora, habilidades e intereses para su mejor inserción a este.		fechas programadas.
--	--	--	---------------------

<b>Dimensión</b>	Gestión de recursos
<b>Objetivo estratégico</b>	Consolidar un modelo de gestión presupuestaria según nivel de ejecución, avances, proyección e indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones a nivel directivo como los encargados de programas, proyectos PME, SEP, PIE u otros objetivos y metas institucionales.
<b>Estrategia</b>	Evaluación de los avances de la gestión presupuestaria, relacionados con la proyección financiera, con el objeto de la toma de decisiones a nivel directivo para optimizar los recursos SEP, PIE u oros.

Subdimensiones		Gestión de Tics	
Nombre de la acción	Descripción de la acción	Nivel de ejecución final de la acción	Justificación
Programa de difusión de resultados y metas institucionales	Actualizar software de gestión, el cual permita la comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos Institucionales.	Implementación avanzada (75 a 99%)	El nivel de Implementación está dentro las fechas programadas.

## 2.- Fase estratégica.

### Análisis PEI.

### Síntesis de los componentes del PEI

Visión	Ser una comunidad educativa que a partir de considerar al ser humano desde una perspectiva integral, construya un espacio cultural sustentado en los valores de consecuencia, respeto, autonomía, solidaridad, democracia y creatividad como capacidades para ejercer sus propios valores.
--------	--

Misión	Comunidad educativa que aspira a formar personas felices, integrales, autónomas, analíticas con capacidad de crítica y de autocrítica; sujetos capaces de reconocerse y reconocer a los otros como personas. Desarrollando un proceso pedagógico que se sustenta en la comunicación y la confianza mutua entre quienes componen su comunidad educativa y donde la relación pedagógica, la convivencia escolar y la gestión educativa, se caracterizan por ser participativas, democráticas, tolerantes, solidarias y creativas. Construyendo vínculos con su entorno que le permitan nutrir su proyecto educativo con una visión positiva de la vida
Sello 1	Integralidad
Sello 2	Búsqueda de identidad
Sello 3	Artes y deporte
Valores y competencias	Respeto, responsabilidad, justicia, inclusión, creatividad.

Vinculación del PEI con el Modelo de Gestión Escolar.

<b>Sello</b>	<b>Dimensión de liderazgo</b>	<b>Dimensión de gestión curricular</b>	<b>Dimensión de convivencia escolar</b>	<b>Dimensión de gestión de recursos</b>
Integralidad	El director instaure una	Potenciar una formación	El equipo directivo y los	Asegurando la disposición de

	<p>cultura escolar que desarrolla la motivación de logros, el sentido del esfuerzo, la perseverancia y la tolerancia a la frustración.</p>	<p>integral de las distintas áreas del conocimiento través del currículum y jornada escolar completa.</p>	<p>docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menos hasta las mas graves. El establecimiento construye una entidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa entorno a un proyecto común.</p>	<p>materiales, didáctico, educativos tecnológicos, administrativos, humanos, etc. para promover los inclusión de todos los actores de la comunidad educativa.</p>
<p>Búsqueda de identidad</p>	<p>El establecimiento explica en su proyecto</p>	<p>La escuela da la oportunidad a cada</p>	<p>El establecimiento monitorea de manera</p>	<p>El establecimiento proporciona los recursos</p>

	educativo institucional el enfoque intercultural y define metas y acciones en el plan de mejoramiento.	estudiante de incorporar en el curriculum nacional y jornada escolar completa las raíces culturales locales y nacionales.	sistemática el plan de formación	necesarios para desarrollar los talleres
Artes y deportes	El establecimiento fomenta que sus estudiantes desarrollen habilidades artísticas deportivas.	Establecimiento permite realizar vinculación entre lo artístico deportivo con los objetivos de aprendizaje del curriculum nacional.	El equipo directivo y los docentes promueven la participación de sus estudiantes en actividades deportivas y artísticas y reconocen públicamente sus talentos.	El establecimiento gestiona los recursos necesarios para desarrollar los talleres deportivos y artísticos.

Vinculación PEI:

Sellos	Plan de convivencia escolar	Plan de sexualidad,	Plan de seguridad escolar	Plan de formación ciudadana	Plan de inclusión	Plan de desarrollo
--------	-----------------------------	---------------------	---------------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------

		afectividad y género				profesional docente
Integralidad	Desarrollando acciones que permitan vivenciar una sana convivencia, con acciones de promoción, prevención y acción ante casos de acoso o violencia escolar, enmarcadas en el respeto, el diálogo y el compromiso de los distintos estamentos de la comunidad escolar: alumnos, profesores y apoderados; de manera que las actividades	Desarrollando habilidades, actitudes y conocimientos en los estudiantes para que sean capaces de vivir integralmente su sexualidad en armonía consigo mismo y con los demás, en un contexto de respeto por la vida humana, la diversidad y la dignidad de los estudiantes.	Instalando procedimientos en la escuela que fomenten la cultura del auto cuidado y la prevención de riesgos.	Formando con valores y conocimientos que aporten al desarrollo del país, con una visión del mundo centrada en el ser humano, como parte de un entorno natural y social.	Fomentar el desarrollo de comunidades educativas inclusivas, a través de la eliminación de los mecanismos que generan discriminación y la promoción de relaciones inclusivas al interior del establecimiento educacional.	Implementar cambios metodológicos y didácticos en los procesos de enseñanza y ambientes de aprendizaje efectivos apoyados por recursos didácticos.

	académicas se desarrollen en un ambiente propicio para el aprendizaje.					
Búsqueda de identidad	El equipo directivo y los docentes actúan acorde a la creencia y cultura de sus estudiantes y dedican tiempo a enseñar actitudes y conductas positivas, corrigen conductas y actitudes inadecuadas y dan oportunidades para enmendar errores.	Adquieren conocimientos de acuerdo a su edad y respetando su proceso madurativo sobre la afectividad, la sexualidad, la diversidad de género y costumbres culturales.	El establecimiento ofrece la oportunidad que sus estudiantes se desarrollan en un ambiente seguro y fomenta el valor del auto cuidado y del respeto por otras culturas.	Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural de los estudiantes generando espacios de participación, para garantizar el desarrollo de su cultura en un clima democrático.	Potenciar en la comunidad educativa actitudes acogedoras, colaboradoras y que estimulen la aceptación de cada uno de sus miembros con el fin de valorar y promover el desarrollo de todas sus capacidades escolares y personales.	Instalar un proceso de inducción y acompañamiento a los nuevos docentes y asistentes de la educación y otros profesionales que integren el equipo de trabajo para familiarizarlos con la cultura alemana y los procesos pedagógicos que el

						establecimiento tiene instalados con las diversas estrategias de enseñanza.
Artes y deporte	A través de la elaboración de una serie de acciones y estrategias de carácter anual, orientadas a instalar en el establecimiento una cultura deportiva, además del desarrollo artístico, respetando las diferentes capacidades y fortaleciendo la sana convivencia entre todos los miembros de la comunidad		Integrando acciones y lineamientos de seguridad y autocuidado en las prácticas del deporte y el desarrollo de una actividad artística.		Crear un ambiente de aprendizaje en la cooperación, el juego y la participación, así como la importancia del respeto el buen trato y la no violencia	La escuela cuenta con los recursos profesionales y materiales para potencial el aprendizaje de estudiantes en el área artística y deportiva.

educativa.					
------------	--	--	--	--	--

### 3.- Planificación anual:

#### Planificación anual

Dimensión	Subdimensiones	Objetivo	Estrategia	C. Indicadores	C. Acciones
Área liderazgo	Revisión y actualización de PEI	Fortalecer el rol del director y su equipo de gestión en cuanto al proceso de revisión y análisis del PEI del Colegio, con el fin de revisar y actualizarlo de acuerdo a las necesidades del establecimiento	El director y su equipo de gestión organizan reuniones con representantes de los diferentes actores que componen la comunidad educativa para revisar y analizar el PEI del Colegio.	1	1
Gestión curricular	Fortalecer la implementación de objetivos transversales desde NT1 hasta 4° medio	Enseñanza y aprendizaje en el aula	El equipo directivo junto con el cuerpo docente acuerdan	1	1

	en todos ámbitos y asignaturas, con el propósito de que todos los estudiantes ejerciten y adquieran las habilidades y competencias que favorezcan una cultura inclusiva		los objetivos transversales a trabajar de acuerdo al Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI, en todos los ámbitos y asignaturas desde NT1 a 4° medio		
Convivencia escolar	Promover en los estudiantes el descubrimiento de sus capacidades y habilidades que le permitan visualizar sus futuras áreas de interés para el mundo laboral y de educación superior.	Formación	El equipo de gestión junto a docentes, orientador y psicólogo, acuerdan planificar diversas actividades para promover el descubrimiento de habilidades y	1	1

			capacidades de los estudiantes.		
Gestión de recursos	Consolidar un modelo de gestión presupuestaria según nivel de ejecución, avances, proyección e indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones a nivel directivo como los encargados de programas, proyectos PME, SEP, PIE u otros objetivos y metas institucionales.	Gestión de Tics	Evaluación de los avances de la gestión presupuestaria, relacionados con la proyección financiera, con el objeto de la toma de decisiones a nivel directivo para optimizar los recursos SEP, PIE u otros.	1	1

## Indicadores

Dimensión	Estrategia	Indicador	Descriptor del indicador
Liderazgo	El director y su equipo de gestión organizan reuniones con representantes de los diferentes actores que componen la comunidad educativa para revisar y analizar el PEI del Colegio.	% de revisión del PEI	El 100% de los representantes de los estamentos de la unidad educativa participan en la revisión y actualización del PEI
Gestión curricular	El equipo directivo junto con el cuerpo docente acuerdan los objetivos transversales a trabajar de acuerdo al Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI, en todos los ámbitos y asignaturas desde NT1 a 4° medio	N° de docentes que seleccionan objetivos transversales	Número de los docentes que participan en la selección de objetivos transversales desde el NT1 a octavo año relacionado con una cultura inclusiva.

Convivencia escolar	El equipo de gestión junto a docentes, orientador y psicólogo, acuerdan planificar diversas actividades para promover el descubrimiento de habilidades y capacidades de los estudiantes.	% de recursos utilizados	Número de talleres de formación para estudiantes con Actividades para fomentar el descubrimiento de intereses y habilidades laborales.
Gestión de recursos	Evaluación de los avances de la gestión presupuestaria, relacionados con la proyección financiera, con el objeto de la toma de decisiones a nivel directivo para optimizar los recursos SEP, PIE u otros.	% de utilización de programa para determinar avances en la gestión presupuestaria	% de utilización de programa para determinar avances en la gestión presupuestaria

**Acciones:**

Dimensión	Área de liderazgo
Objetivo Estratégico	Fortalecer el rol del director y su equipo de gestión en cuanto al proceso de revisión y análisis del PEI del Colegio, con el fin de revisar y actualizarlo de acuerdo a las necesidades del establecimiento
Estrategia	El director y su equipo de gestión organizan reuniones con representantes de los diferentes actores que componen la comunidad educativa para revisar y analizar el PEI del Colegio.
Sub dimensiones	Revisión y actualización de PEI
Acción	Liderar
Descripción	El director junto a su equipo de gestión se reúnen con representantes de alumnos, apoderados, docentes y asistentes de la educación para revisar y actualizar el PEI de acuerdo a las necesidades del colegio
Fecha de inicio	2 de abril
Fecha de término	30 de noviembre
Programa asociado	SEP
Responsable	Director – Equipo de gestión

Recursos necesarios para su ejecución	Fotocopias – Proyector – Computador – Libro de actas
Ate	No
Tic	CRA
Plan (es)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> </ul> <p>Plan de Formación Ciudadana</p> <p>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
Medios de verificación	Actas – Informes
Costo	1.100.000

Dimensión	Área de liderazgo
Objetivo Estratégico	Fortalecer el rol del director y su equipo de gestión en cuanto al proceso de revisión y análisis del PEI del Colegio, con el fin de revisar y actualizarlo de acuerdo a las necesidades del establecimiento
Estrategia	El director y su equipo de gestión organizan reuniones con representantes de los diferentes actores que componen la comunidad educativa para revisar y analizar el PEI del Colegio.
Sub dimensiones	Revisión y actualización de PEI
Acción	Liderar
Descripción	El director junto a su equipo de gestión se reúnen con representantes de alumnos, apoderados, docentes y asistentes de la educación para revisar y actualizar el PEI de acuerdo a las necesidades del colegio
Fecha de inicio	2 de abril
Fecha de término	30 de noviembre
Programa asociado	SEP
Responsable	Director – Equipo de gestión
Recursos necesarios para su ejecución	Fotocopias – Proyector – Computador – Libro de actas
Ate	No

Tic	CRA
Plan (es)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> </ul> <p>Plan de Formación Ciudadana</p> <p>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>- Plan de Desarrollo Profesional Docente</li> </ul>
Medios de verificación	Actas – Informes
Costo	300.000

Dimensión	Gestión curricular
Objetivo Estratégico	Fortalecer la implementación de objetivos transversales desde NT1 hasta 4° medio en todos ámbitos y asignaturas, con el propósito de que todos los estudiantes ejerciten y adquieran las habilidades y competencias que favorezcan una cultura inclusiva
Estrategia	El equipo directivo junto con el cuerpo docente acuerdan los objetivos transversales a trabajar de acuerdo al Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI, en todos los ámbitos y asignaturas desde NT1 a 4° medio
Sub dimensiones	Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	Trabajando por una educación inclusiva
Descripción	Los docentes participan en la selección de los objetivos transversales relacionados con la inclusión y no discriminación desde las bases curriculares y el plan de inclusión, clasificándolos por nivel de enseñanza
Fecha de inicio	1 de mayo
Fecha de término	27 julio
Programa asociado	SEP
Responsable	Encargado de convivencia

Recursos necesarios para su ejecución	Implementos deportivos; taca- tacas, cuerdas de saltar, mesas de ping- pong,
Ate	No
Tic	No
Plan (es)	<p>Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</p> <p>- Plan de Apoyo a la Inclusión</p> <p>Plan de Formación Ciudadana</p> <p>* Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.</p> <p>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</p> <p>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</p> <p>* Garantizar el desarrollo de una cultura democrática y ética en la escuela.</p>
Medios de verificación	Acta de selección de objetivos transversales
Costo	1.500.000

Dimensión	Convivencia escolar
Objetivo Estratégico	Promover en los estudiantes el descubrimiento de sus capacidades y habilidades que le permitan visualizar sus futuras áreas de interés para el mundo laboral y de educación superior.
Estrategia	El equipo de gestión junto a docentes, orientador y psicólogo, acuerdan planificar diversas actividades para promover el descubrimiento de habilidades y capacidades de los estudiantes.
Sub dimensiones	Formación
Acción	Talleres vocacionales
Descripción	El psicólogo y orientador del establecimiento realizará a lo menos dos talleres al año orientado para estudiantes de 3° y 4° medio, para abordar diferentes aspectos fundamentales del mundo labora, habilidades e intereses para su mejor inserción a este.
Fecha de inicio	20 de junio
Fecha de término	10 de octubre
Programa asociado	PEI
Responsable	Orientador – Psicólogo
Recursos necesarios para su ejecución	Fotocopias – Folletos informativos – Computador

Ate	No
Tic	No
Plan (es)	-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión
Medios de verificación	-Informes de asistencia – Planificación de talleres – registros audiovisuales
Costo	500.000

Dimensión	Gestión de recursos
Objetivo Estratégico	Consolidar un modelo de gestión presupuestaria según nivel de ejecución, avances, proyección e indicadores financieros para optimizar la toma de decisiones a nivel directivo como los encargados de programas, proyectos PME, SEP, PIE u otros objetivos y metas institucionales.
Estrategia	Evaluación de los avances de la gestión presupuestaria, relacionados con la proyección financiera, con el objeto de la toma de decisiones a nivel directivo para optimizar los recursos SEP, PIE u otros.
Sub dimensiones	Gestión presupuestaria
Acción	Creación de métodos de difusión

Descripción	Actualizar software de gestión, el cual permita la comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos Institucionales.
Fecha de inicio	5 de mayo
Fecha de término	7 de diciembre
Programa asociado	Sep
Responsable	Director
Recursos necesarios para su ejecución	Software
Ate	No
Tic	No
Plan (es)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan Integral de Seguridad Escolar</li> </ul>
Medios de verificación	Registros de uso del programa
Costo	1.000.000

## Bibliografía

(s.f.).

Andes, L. P. (2 de julio de 2015). *DuocUC Liceo Politecnico de los Andes* . Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <http://www.duoc.cl/liceopolitecnicoandes/pme>

Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9-33.

Castillo, P. G. (2011). Gestión y efectividad en educación: evidencias comparativas entre establecimientos municipales y particulares subvencionados. *Estudios pedagógicos* , 187-206 .

Edecsa. (2018). *Estudio sobre Percepción del nuevo enfoque de mejoramiento educativo del*. Santiago, Chile: Edecsa .

Fierro, F. ( de 2016). La educación en Chile . *Revista Perspectiva*, 240-255.

Figuerola Toala, R. (2012). La calidad de la evaluación y autoevaluación institucional: enfoques y modelos. *Humanidades Médicas*, 531-549.

Fundación Universia . (2014). *La educación en Chile* .

García Colina, F. J. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 206-216.

IIPE-UNESCO. (2015). *De la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica*. Buenos Aires: IIPE BUENOS AIRES.

Manes, J. M. (2008). GESTION ESTRATEGICA PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS. *Educación* , 200-215.

Mineduc. (Junio de 2017). *Agencia de Calidad de la Educación*. Recuperado el 26 de Marzo de 2019, de <https://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/que-es-el-simce/nacionales/>

Navarro, M. (2015). La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. 1-23 .

Pablo, L. (2010). VARIABLES ASOCIADAS A LA GESTION ESCOLAR COMO. *Estudios Pedagógicos* , 147-158.

Pérez Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación. *Universidad Pedagógica Nacional*, 357-369.

Sandoval Manríquez, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Ultima década*, 153-178.

Volante, Paulo, Bogolasky, Francisca, Derby, Fabián, & Gutiérrez, Gabriel. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas*, 96-108.