



Magíster en Educación
Mención Gestión Pedagógica y Curricular

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Y

PLAN DE MEJORAMIENTO

COLEGIO

“PAICAVÍ DE LA FLORIDA”

PROFESORES:

CARLOS MELLA GÁLVEZ
JOSÉ ANDRÉS MAYER VARGAS

SANTIAGO, MARZO DE 2013.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	
<i>Marco Teórico</i>	
Marco Teórico	9
1. Proyecto Educativo Institucional	11
1.1. Elaboración del PEI	12
1.2. Etapas de Organización	13
2. Plan de Mejoramiento Educativo	14
2.1. Etapas del PME	16
2.2. Diferencias entre el PEI y el PME	17
3. Liderazgo	18
3.1. Liderazgo Docente	20
3.2. Liderazgos para asegurar la Calidad de la Educación	21
3.3. Liderazgo Directivo	22
3.3.1. Estilos de Liderazgo Directivo con Buenos resultados	24
3.3.2. Estilos de Liderazgo Directivo con Malos resultados	28
4. El Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica	
4.1. Principales hallazgos	31
4.2. Prácticas del Jefe de UTP	31
4.3. El Jefe de UTP de establecimientos con Buenos resultados	32
4.4. El Jefe de UTP de establecimientos con Malos resultados	34
5. Gestión Pedagógica y Curricular	38
6. Gestión de Recursos	40

CAPÍTULO II

Marco Metodológico

Dimensionamiento del Establecimiento

7. Dimensionamiento del Establecimiento	43
7.1. Contexto Geográfico	43
7.2. Contexto Histórico	44
7.3. Actores Presentes en la Institución	46
7.4. Recursos Didácticos	49
8. Construcción del PEI	51

CAPÍTULO III

Análisis del Diagnóstico Situacional

9. Análisis del Diagnóstico Situacional	56
7.1. Subsistema Gerencia y Dirección	57
7.2. Subsistema Docencia	58
7.3. Subsistema Comunidad	60
7.4. Subsistema Infraestructura y Equipamiento	61
10. Análisis Situacional Comparativo Actual y Deseado	63
10.1. Subsistema Dirección	63
10.2. Subsistema Gestión Pedagógica	65
10.3. Subsistema Disciplina y Liderazgo	66
10.4. Subsistema Infraestructura	67

CAPÍTULO IV

Plan de Mejoramiento Educativo

11. Plan de Mejoramiento Educativo	68
12. Misión y Visión del Colegio Paicaví de La Florida	69
13. Lineamientos y Objetivos Estratégicos	70
13.1. Lineamientos Estratégicos	70
13.2. Objetivos Estratégicos	71

14. Metas y Acciones Propuestas	72
- Meta 1: Establecer estrategias para lograr una comunicación efectiva y participación entre quienes integran la institución educativa.	72
- Meta 2: Elaboración y Actualización del PEI de forma comunitaria y en los tiempos estipulados	74
- Meta 3: Consolidación del Colegio Paicaví como una institución que promueve la inclusión y calidad de la educación.	76
- Meta 4: Promoción de los valores humanos, colectivos, sociales, escolares y familiares.	78
- Meta 5: Sistematización del Proceso Administrativo Escolar	80
- Meta 6: Recuperación y cuidado de la Infraestructura Escolar	82
- Meta 7: Mejorar y Renovar el mobiliario escolar	84
- Meta 8: Construcción y Actualización del manual de convivencia y normas internas	86
15. Planes Estratégicos	88
15.1. Administración y Dirección	88
15.2. Pedagógico	91
15.3. Infraestructura	93
BIBLIOGRAFÍA	95

ANEXOS

Escalas Evaluativas de la Situación Institucional	98
1. Área Liderazgo Escolar	101
1.1. Liderazgo del Sostenedor	101
1.2. Liderazgo Formativo y Académico del Director	102
1.3. Planificación y Gestión de Resultados	103
2. Área Gestión del Curriculum	104
2.1. Dimensión Gestión Pedagógica	104
2.2. Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	106
2.3. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	107
3. Área Convivencia Escolar	108
3.1. Formación	108
3.2. Convivencia Escolar	109
3.3. Participación	110
4. Área Gestión de Recursos	112
4.1. Gestión de Recursos Humanos	112
4.2. Gestión de Recursos Financieros y Administración	113
4.3. Gestión Recursos Educativos	114

INTRODUCCIÓN

Numerosos estudios en torno a la educación en Chile se ha considerado a la educación como un proceso en el cual se permite la movilidad social y el desarrollo personal de los individuos de la sociedad. En un informe presentado el 2004 por la PNUD se consultó a una muestra de la población chilena en torno a los elementos principales que ellos consideraban importantes para el logro de proyectos y metas. De acuerdo a este estudio se determinó que el 47% de la población encuestada consideraba a la educación como el principal medio para el logro de expectativas de vida, seguido, pero de forma lejana por el dinero con un 24%. Es por ello que es imprescindible realizar investigaciones orientadas al mejoramiento de las prácticas educativas en los establecimientos educacionales de nuestro país.

Para la realización de los proyectos de cada institución educacional es imprescindible que se realicen cambios a nivel del liderazgo educativo y en la gestión educativa y curricular, como también de generar espacios de sana convivencia entre quienes interactúan en el espacio educativo, asimismo, lograr un mejor manejo y gestión de los recursos económicos, con el fin de contar con los elementos necesarios para el desarrollo de buenas prácticas educativas, para el logro de estos objetivos se debe plantear la participación de todos los actores presentes en el quehacer pedagógico, dirección, administración, profesores, padres, apoderados y estudiantes, de modo que las adecuaciones sean realizadas de acuerdo a las expectativas que estos tengan hacia los logros futuros de la institución.

Cabe señalar que las instituciones educativas deben constantemente realizar una revisión del PEI y desarrollar los ajustes pertinentes de modo de cumplir con las nuevas expectativas que la sociedad tiene de la educación, cumpliendo con los estándares de la actual reforma, ajustes y bases curriculares, como también de los cambios futuros. Teniendo en cuenta que a nivel nacional cada año se van generando nuevos lineamientos, los que van de acuerdo a las nuevas necesidades que la sociedad ha ido denotando a través de los años.

Este trabajo de investigación tiene por finalidad determinar la situación institucional del Colegio Paicaví de La Florida, en los aspectos de Liderazgo Educativo, Gestión Pedagógica y Curricular, Convivencia y Gestión de Recursos, permitiendo con esta mirada generar planes de mejoramiento, los que tienen por finalidad lograr avances significativos en el aprendizaje y buenos resultados escolares, puesto que, en variados escritos se ha señalado que existe una relación directa entre el liderazgo escolar y resultados en el aprendizaje de las y los educandos de una institución.

Para ello desarrollaremos un estudio investigativo, de acuerdo a encuestas, entrevistas, conversaciones y la experiencia personal de uno de los dos integrantes de este trabajo en torno a la realidad del establecimiento señalado.

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo 1: Presenta y problematiza los principales conceptos de este trabajo, dialoga con libros y artículos relacionados, expone algunas ideas sobre el Liderazgo Escolar y la Gestión Pedagógica y Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, las que explican el origen y principales características en nuestro país.

Capítulo 2: Describe y explica las principales características del establecimiento educacional que será analizado para desarrollar posteriormente la intervención y Plan de Mejoramiento Educativo, realizando una descripción del contexto geográfico e histórico, construcción del PEI, FODA de los ámbitos respectivos a: Dirección, Docencia, Infraestructura, Convivencia, entre otros.

Capítulo 3: Presenta el diagnóstico situacional de la institución a través de estudios desarrollados por medio de la investigación empírica a los diferentes actores del proceso educativo, respecto a sus ideas sobre: la Gerencia y Dirección, Docencia, Comunidad e Infraestructura y Equipamiento. Además se desarrollan los análisis comparativos de la situación actual como el deseado en los diversos terrenos inherentes al sistema educativo: Liderazgo, Gestión Pedagógica y Curricular, Convivencia y Gestión de los Recursos.

Capítulo 4: Presenta los resultados recogidos a partir de los diversos instrumentos de investigación aplicados con el Plan de Mejoramiento Educativo de acuerdo a: Acciones, Objetivos y Metas que se realizarán para lograr avances significativos para el mejoramiento de las prácticas educativas al interior del establecimiento. Por último se presentan los planes estratégicos que deberá seguir la institución para lograr avances en los resultados y mejoras en la enseñanza – aprendizaje.

Finalmente, se entregan las fuentes de información que fueron consultadas para la realización de este trabajo y algunos anexos de información que se consideran importante de ser incluidas.

Los cambios que se proponen son el reflejo visible de considerar a la escuela como el lugar donde se forman los futuros ciudadanos de la nación, quienes en la actualidad tienen acceso con una mayor facilidad a la información, lo que hace diez años era impensado, debido a estos cambios y mayor accesibilidad se hace imprescindible que se analicen y replanteen las funciones que tradicionalmente se le asigna a la educación y por ende a las instituciones educacionales. Promoviendo en los profesionales de la educación, los docentes, un cambio de paradigma en metodologías y didáctica de la enseñanza, generando espacios de innovación pedagógica.

Ante este nuevo escenario se hace trascendental generar espacios de reflexión entre quienes componen la institución, Colegio Paicaví de La Florida, tomando en cuenta los aportes de todos los actores de la educación y plasmando en el plan de mejoramiento un mecanismo que guíe y entregue los lineamientos que se pretenden seguir, de modo de lograr avances significativos en las prácticas de enseñanza y entrega de conocimientos, como también del espacio de sana convivencia, con la finalidad de lograr una formación integral de las y los educandos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El trabajo que se presenta a continuación tiene como finalidad contribuir al Colegio Paicaví en el desarrollo de un Plan de Mejoramiento acorde a la realidad de este, potenciando en el trabajo en las áreas que se consideran con una mayor problemática y de este modo lograr avances significativos en la finalidad que tiene la institución, la educación de calidad de niños y niñas.

El MINEDUC ha promovido en los últimos años un proceso de reflexión y análisis de la realidad de los establecimientos educacionales en el país de modo de promover estrategias de mejoramiento en aspectos que no son tomados en cuenta dentro del proceso de formación de las futuras generaciones del país, es necesario promover entonces espacios donde los integrantes del plantel educativo: directivos, docentes y comunidad, un medio donde plantear mejoras y respuestas a las necesidades que se presentan para el logro de los objetivos propuestos para el aprendizaje y desarrollo integral de cada uno de los actores del proceso educativo.

Constantemente se promueve un proyecto integral participativo, pues se considera que es un espacio de reflexión estratégico donde los actores principales del acto educativo pueden expresar sus propios pensamientos y necesidades a tener en cuenta para el mejor desempeño de los docentes y estudiantes en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Asimismo, posibilita tener un Proyecto Educativo Institucional (PEI), que acoge y plantea las opiniones particulares que tiene la comunidad con respecto a la acción formadora de toda institución que educa, se debe tener presente que todo establecimiento educativo debe atender a las exigencias que tienen las familias para lograr avances significativos en la sociedad, uno de los lemas fundamentales es que la educación es el medio para lograr un mejor desarrollo social.

Al elaborar un PEI se ponen en juego las ideas y pensamientos epistemológicos, psicológicos y didácticos, que influyen en la toma de decisiones acerca de los diferentes que influyen en el acto educativo como en las necesidades referentes a este.

En las últimas décadas del siglo XX se han producido numerosos cambios sociales lo que ha generado una profunda transformación social, cambiando las expectativas y necesidades que tienen las familias en la educación de sus hijos e hijas, estos cambios se han producido principalmente en los ámbitos de: la política, la economía, las tecnologías, la cultura en general, lo cual derivó en un nuevo modo de pensar, actuar y convivir. Entre los cambios más significativos es el de las comunicaciones y la informática¹.

En muchas instituciones educativas, sobre todo en aquellas que imparten educación en los niveles iniciales, Pre-básica, básica y hasta en la media, los profesores no tienen un conocimiento acabado de este y más aún la comunidad no tiene acceso a él, en muchas ocasiones no se hace una revisión y/o actualización del PEI lo que provoca que no se responda a las necesidades de la sociedad en el momento que se hace educación, pues se empieza a alejar de la realidad y de las pretensiones que tienen las familias.

En caso contrario en Chile, existe una gran cantidad de establecimientos educacionales que le prestan un gran reconocimiento convirtiéndose en un documento útil, que es un timón que guía el proceso de planificación válida para mejorar la gestión, el proceso de formación, la convivencia, entre otros aspectos importantes para lograr el desarrollo integral de las y los educandos. Estas instituciones destinan un tiempo importante para la actualización del PEI una vez al año.

¹ Luque, M. y otros (2004) Gestión educativa, Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela. Cuaderno 1, Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una herramienta que tiene la institución escolar para explicitar su propuesta general. Es un proceso que siempre se está construyendo, principalmente de forma colectiva, de modo de promover una perduración en el tiempo de la institución, logrando un fortalecimiento de la identidad y lograr una autoridad competente que promueva el desarrollo de todos quienes participan e interactúan dentro de la institución.

Las escuelas efectivas se diferencian de los establecimientos comunes, simplemente por tener un PEI que responde a las necesidades de la sociedad actual, pues es considerado como un documento técnico pedagógico importante, que se debe formular por medio de la participación y compromiso de toda la comunidad educativa. Se establecen en el PEI el sello verdadero de la institución, de su identidad y establece la direccionalidad que tendrá la organización.

En el PEI se consideran relevantes la explicitación de los ideales, principios y valores que se consideran importantes y fundamentales para el logro de las metas propuestas como institución. Esta identidad particular se deja plasmada en la VISIÓN y MISIÓN, que se proponen.

La VISIÓN es lo que la comunidad se propone para realizar en el mediano plazo, son los logros que el establecimiento cree importantes para la consolidación de una identidad o sello propio. Por otro lado la MISIÓN es la identidad del colegio, la direccionalidad que se establece para alcanzar la VISIÓN propuesta en el PEI.

Asimismo, dentro del PEI se deben establecer los objetivos, acciones y metas estratégicas que la institución se propone para cumplir con su proyecto de formación educativa para las y los estudiantes.

1.1. Elaboración del PEI

El PEI se construye a través de diferentes etapas, a partir del momento en que los miembros de la institución se constituyen en un equipo de trabajo. Cada uno de los actores que conforman los equipos comunicarán sus principales pensamientos, diferencias, ideales, entre otros aspectos importantes para ser expuestos en el proyecto educativo. Asimismo se debe desarrollar permanentemente un proceso de evaluación, de modo de determinar las falencias y problemas que se puedan presentar en un momento los que deben ser solucionados de inmediato o de forma anticipada.

Existen diversos tipos de problemas que se pueden suscitar durante la aplicación del proyecto, entre ellos los intrínsecos que consisten en problemas que se presentan por el diseño, didáctica en lo respectivo a los social, psíquico e instrumental. Por otro lado, los problemas extrínsecos que se encuentran representados en los incidentes y coyunturas del contexto del proyecto, tanto en lo referente a los cambios de autoridades, docentes, directivos, etc. dentro de la institución.

Se deben plantear y distribuir tiempos acordes para facilitar el éxito del proyecto, planteándose objetivos realizables y cuantificables tanto a corto y mediano plazo, deben ser muy exigentes de modo de una consecución de los ideales propuestos como institución, deben ser acciones viables que no dependan de los actores disponibles por los actores institucionales.

La planificación debe partir desde lo que es la institución y lo que promueve alcanzar, es un proceso dialéctico que necesita de un tiempo de concreción y los plazos serán establecidos en: corto, mediano y largo plazo.

1.2. Etapas para la organización

a) Análisis del contexto: Tomar conocimiento de los tipos de familias que acuden a la escuela y los aspectos demográficos que se presentan en el entorno, tipos de vivienda, nivel de urbanización, satisfacción de las necesidades básicas, niveles de escolaridad, instituciones y organizaciones vecinas al establecimiento, entre otro. Todos estos datos deben analizarse en función de la comunidad y la cultura presente en el entorno. Asimismo es imprescindible que la institución tome consideración sobre las expectativas que tiene la comunidad sobre el servicio educativo debe brindar a las y los educandos.

b) Reconocimiento de la Identidad institucional: Es preciso definir aspectos relacionados con la constitución de la organización escolar, su historia, relación entre cambios intra y extra escuela, características del personal académico y no académico, los propósitos institucionales, organización de roles, distribución del tiempo, características del espacio físico, recursos materiales y humanos.

c) Detección de problemas relevantes: Luego de desarrollar un reconocimiento de la institución se deben reconocer las debilidades o problemas que presenta la organización, los que deben ser tratados y solucionados, además se deben determinar las fortalezas y facilitadores que promueven el éxito de la tarea propuesta como institución. Los problemas deben ser revisados particularmente permitiendo la selección adecuada para dar solución a él.

d) Objetivos o propósitos a lograr: Requiere de la capacidad para seleccionar aspectos relativos en la enseñanza, aprendizaje, gestión institucional, administración y comunitarias importantes, donde es necesario realizar intervenciones que permitan la consecución de los objetivos y metas propuestas por la institución.

e) Elaboración de propuestas de acción: Definir de forma clara y precisa las acciones, roles de los actores involucrados y grado de participación, además se deben definir los tiempos en los cuales se deberán desarrollar cada una de las acciones propuestas.

f) Evaluación: Etapa transversal del proyecto, pues se debe realizar en diversos momentos no necesariamente al final de este, proceso constante y periódico a cargo de quienes asumen la responsabilidad de la puesta en marcha del proyecto. Asimismo esta etapa permite ir proponiendo nuevos elementos que permitirán el éxito de lo proyectado.

2. PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) es un instrumento que permite dar respuesta a lo planteado previamente, estableciendo un Diagnóstico Institucional, donde se recopila, sistematiza y analiza información relativa al estado de desarrollo de sus prácticas institucionales y pedagógicas, de acuerdo a los resultados asociados, esto permite realizar una toma de decisiones respecto a las prácticas que requieren ser instaladas, mejoradas o consolidadas, estos elementos permitirán formular e implementar propuestas de Mejoramiento Continuo que elabore el Establecimiento Educativo, el cual se orienta en mejorar las prácticas pedagógicas y cumplir con los objetivos que se han trazado en el PEI.

Debe ser un ciclo permanente, por donde deben circular idealmente los establecimientos Educativos, con la finalidad de mejorar las prácticas y los resultados. Por ello, se debe iniciar con un proceso de Diagnóstico, donde se recopilan las evidencias e información que se debe tener presente para el desarrollo de acciones y los resultados de sus procesos de gestión, en aspectos referentes a los ámbitos institucionales y pedagógicos.

El PME se sustenta en “un modelo de Calidad de la Gestión Escolar, en el que se destaca, entre otras áreas, el Liderazgo como pilar fundamental para orientar a los actores del ciclo de Mejoramiento Educativo.”² Además de las áreas de Liderazgo, en el PME se deben tener presentes las áreas de Gestión Pedagógica y Curricular, Convivencia y Gestión de Recursos.

Uno de los ámbitos importantísimos es por sobre todo el Liderazgo, que tiene por finalidad “dirigir, orientar, planificar y evaluar sistemáticamente las diferentes acciones que se desarrollan...”³, este aspecto está orientado principalmente hacia la responsabilidad del Director /a, Equipo de Gestión y Técnico, promoviendo principalmente una coherencia absoluta entre el PEI y el PME, asimismo los proyectos específicos que se desarrollan a favor de las acciones educativas de las y los educandos.

Se debe considerar que el PME está presente a través del todo el recorrido escolar, es decir, desde las etapas iniciales hasta las superiores de formación, esto permitirá que las generaciones logren desarrollar todas sus capacidades para el Mundo Laboral que les espera.

El equipo Directivo, de Gestión y Técnico debe apoyar a los actores escolares en todas las etapas del PME, diseño, diagnóstico, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación, con lo cual se permite consolidar las prácticas pedagógicas e institucionales propuestas de forma permanente y significativa.

²MINEDUC, (2012). Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo, Ministerio de Educación de Chile, División Educación General, Santiago de Chile.

³ IDEM

Las instituciones educativas deben continuamente adecuarse a los nuevos desafíos y necesidades que presentan las y los estudiantes, como del entorno inmediato en donde se encuentra inserto el establecimiento, es por ello que el MINEDUC, promueve proyectos de mejoramiento que se desarrollen permanentemente. Esto permitirá que exista un mejoramiento en la calidad y de los resultados educativos y de aprendizaje por parte de las y los educandos.

2.1. Etapas del Proyecto de Mejoramiento Educativo

Para el proceso de la elaboración del Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) se requieren algunas etapas secuenciadas y desarrolladas por ciclos permanentes, de acuerdo a las evaluaciones continuas que se realicen.

a) Diagnóstico Institucional: Contempla un análisis del estado de las prácticas institucionales y pedagógicas, que se vincula con resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia, lo cual posibilita establecer los lineamientos a seguir en el PME.

b) Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo: En esta etapa se establecen metas cuantitativas referentes a los resultados educativos, aprendizaje y eficiencia, las que se esperan alcanzar por medio del establecimiento de objetivos, elaborar indicadores de seguimiento, medios de verificación y acciones que ayuden a instalar y/o consolidar prácticas institucionales y pedagógicas.

c) Implementación, Monitoreo y Seguimiento: En este momento existen dos etapas para establecer los avances con respecto a las metas tanto cuantitativas como cualitativas.

1. Implementar la puesta en acción de la planificación institucional y pedagógica en un ciclo determinado (un año escolar), que permite la instalación y/o mejoramiento de las prácticas definidas como importantes en el diagnóstico.
2. Monitoreo y Seguimiento es un proceso en el cual se supervisa sistemáticamente y en tiempos distintos la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, estableciendo con ello los ajustes que se consideren necesarios para el logro de las metas definidas.

d) Evaluación: Proceso de análisis y valoración de los resultados cuantitativos y cualitativos de acuerdo a lo alcanzado en la implementación del PME, este debe ser un proceso continuo y que se debe ir actualizando de acuerdo a las necesidades que se estimen necesarias, esta etapa permitirá planificar un nuevo ciclo de desarrollo del PME.

2.2. DIFERENCIA ENTRE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

De acuerdo a lo expuesto en este trabajo podemos definir claramente las diferencias que tienen el PEI y el PME, el primero tiene como finalidad definir la identidad de una institución educacional, entregar ciertos lineamientos que se deben cumplir para lograr alcanzar la MISIÓN que se ha propuesto, asimismo se debe considerar en él los objetivos y metas que se desarrollarán a través de un tiempo determinado, se podría deducir que el PEI es un proyecto a largo plazo y que si bien se revisa cada cierto tiempo, la identidad no se cambia solo se actualiza a las necesidades de la sociedad.

Por otro lado el PME corresponde a objetivos a corto y mediano plazo que tienen por finalidad elevar los niveles de aprendizaje en áreas definidas, apuntando a lograr una enseñanza acorde a los objetivos propuestos por la institución, principalmente se asume una propuesta hacia el mejoramiento de las áreas relacionadas con Lenguaje y Matemática.

Es por ello que se debe tener claro que el PME es un medio para lograr un mejoramiento de las acciones propuestas en el PEI, con la finalidad de responder a la identidad que la institución se ha propuesto y que debido a los nuevos cambios culturales se debe ir actualizando. Los PME apoyan propuestas de innovación pedagógica y que surgen en la escuela de acuerdo a las propuestas del país y del entorno en el cual se encuentra inserto el establecimiento educacional.

3. EL LIDERAZGO EN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

El liderazgo educativo es trascendente en todo Proyecto Educativo en especial lo que dice relación de asegurar la *eficacia* de éste por parte de los directivos de establecimientos educacionales, así lo menciona Burns (1978): “el liderazgo es un proceso de influencia. A veces las acciones de los líderes tienen un efecto directo en las metas principales del colectivo, pero muchas veces su acción consiste en influenciar los pensamientos y el actuar de otras personas y establecer las condiciones que les permitan ser efectivos”. Aún más, se desprende, entonces, que los líderes deben dirigir su atención a generar las instancias necesarias para cumplir las metas y los objetivos trazados en el PEI y, en especial, buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

La pregunta que nos hacíamos en este trabajo de Tesis era: “Contará nuestro proyecto educativo con una estructura adecuada para ejercer un eficiente liderazgo y será este aspecto que defina principalmente nuestro quehacer institucional”. Creemos que sí nuestra experiencia como profesores, ambos con más de diez años de quehacer pedagógico, nos da sustentabilidad suficiente para pensar que la principal falencia en lograr las metas en un PEI es la falta de liderazgo.

Creemos con certeza que la deficiente dirección redundó en la no concreción y no cumplir las metas y objetivos trazados en un PEI. Algunas de las deficiencias que pudimos detectar fueron:

- Falta de liderazgo y toma de decisiones inoportunas.
- No controlar y monitorear en forma frecuente las actividades escolares.
- Dedicación excesiva en atención de apoderados y alumnos.
- Preocuparse más del perfil del profesor que de sus resultados pedagógicos.
- Una actitud conformista respecto a resultados.
- No apartar de la escuela aquellos elementos distractores que no estén centrados en los aprendizajes.
- No preocuparse de los problemas laborales y personales de los profesores.
- No preocuparse por falta de materiales pedagógicos y tecnológicos e infraestructuras deficientes.
- No definir un adecuado número de alumnos por curso.
- No conformar equipos de trabajo por asignatura para visualizar avances y mejorar rendimientos o resultados.
- No realizar análisis, por lo menos mensuales, de los avances y resultados por asignaturas.
- Reticencia de Dirección a compartir su autoridad respecto a profesores con iniciativas asociadas a liderazgo.
- Incapaces de generar todos los medios posibles para retener y atraer a buenos profesores.

Hay que esclarecer que todas estas deficiencias no se producían en un solo colegio pero sí más de una en cada uno de los colegios que nos desempeñamos.

Hay también otros factores que pudieran influir en buenos resultados pedagógicos en que Dirección tiene influencias importantes como son “participación de los padres, el monitoreo del progreso de los estudiantes, el desarrollo de esquemas exitosos de agrupamiento de los alumnos y otras disposiciones organizacionales, así como la coordinación en materia de currículo, políticas y prácticas de promoción escolar rigurosas y equitativas” (Cotton, 1995; Sammons et al, 1995; Scheerens y Bosker, 1997).

3.1. Liderazgo Docente

De alguna manera el PEI se ve afectado por la relación de liderazgo entre docente y Dirección. Así lo estiman investigadores como Hart, (1995): “El liderazgo de los directivos como el de los profesores implica un ejercicio de influencia sobre las creencias, los valores y las acciones de otros”.

“Lo que sí puede resultar diferente es cómo se ejerce esta influencia y con qué fin. Los docentes y los administrativos muchas veces procuran ejercer su liderazgo en relación a aspectos muy diferentes del funcionamiento de la escuela, aun cuando los profesores varias veces manifiestan un fuerte interés en ampliar sus áreas de influencia” (Reavis y Griffith, 1993; Taylor y Bogotch, 1994).

“Por otro lado se observó que en las escuelas secundarias exitosas, la fuente del liderazgo cambiaba según cambiaban los problemas y las temáticas” (Wilson y Corcorán, 1998). “Del mismo modo, Spillane et al (2001) comprobó que la configuración del liderazgo distribuido en escuelas primarias ubicadas en zonas de alta pobreza variaba según el área curricular. Por ejemplo en la asignatura de ciencias los directivos ejercían un liderazgo mínimo, cediendo este rol a profesores muy implicados o a consultores externos o a facilitadores curriculares. Sin embargo, en lenguaje era más probable que los directivos y los profesores con cargos formales de liderazgo, como por ejemplo un facilitador de alfabetización, tuvieran una influencia de liderazgo”.

“La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo escolar se centra en el liderazgo ejercido por los administrativos y los profesores y ha documentado una amplia gama de responsabilidades, estilos y funciones de liderazgo. Una reseña reciente (Leithwood y Duke, 1999) describió veinte formas diferentes de liderazgo directivo que los autores clasificaron en seis enfoques genéricos de liderazgo: pedagógicos, transformacionales morales, participativos, administrativos y contingentes.

“El liderazgo de los profesores puede ser incluso más variado en formas y funciones. Se espera de parte de los profesores que asumen roles formales de liderazgo (incluido el de profesor jefe, jefe de departamento, coordinador de programas, especiales o mentor) que desempeñen funciones como representar a la escuela en la toma de decisiones a nivel de distrito (Fullan , 1991); que lideren subunidades escolares (Cooper, 1993); que estimulen el crecimiento personal de sus colegas (Wasley, 1991); y que mejoren los procesos de toma de decisiones dentro de la escuela”. (Malen, Ogawa y Kranz, 1990).

3.2. Liderazgos para asegurar la Calidad de la Educación

Estudios realizados por investigadores de la Universidad Padre Hurtado⁴ obtuvieron algunas conclusiones respecto a los liderazgos ejercidos por directores, jefes UTP e inspectores. Hemos decidido centrarnos, en especial, en el trabajo de los dos primeros por su mayor implicancia con los niveles de aprendizaje.

⁴ J. Olguín, j.; D. Ostoic, D.; Ugalde, P y Sepúlveda, L., (2008). *Situación del Liderazgo Educativo en Chile*, Universidad Alberto Hurtado.

A partir del análisis de la información recopilada través de los diferentes instrumentos aplicados en las investigaciones realizadas por estos investigadores (Entrevistas de eventos conductuales, grupos focales, inventario de estilos de aprendizaje, encuesta a docentes, ficha de establecimientos), fue posible distinguir características predominantes que permitieron categorizar diferentes estilos de liderazgo, dependiendo de los resultados de aprendizaje obtenidos por el establecimiento en el que se ubica el directivo. Esto se realizó con los cargos que presentan mayor importancia al interior del equipo directivo en relación a resultados de aprendizajes, estos son: Director y Jefe de UTP.

Para el caso de los directores de establecimientos con buenos resultados de aprendizaje, se distingue dos polos característicos: *participativo* y *autoritario*.

Mientras que el mismo cargo, pero con malos resultados de aprendizaje presentan los estilos *externalizador* y *centralista*.

Asimismo los Jefes de UTP de establecimientos con buenos resultados de aprendizaje, se definieron como *progresistas*. A su vez, este cargo perteneciente a los establecimientos con malos resultados de aprendizaje, se denominan *conservadores*.

3.3. El Liderazgo Directivo

Respecto a este cargo se han detectado estos principales hallazgos:

Al analizar las prácticas de liderazgo que diferencian los directores que obtienen *buenos resultados de aprendizaje* de los que no lo consiguen, es posible establecer una tipología que reconoce cuatro estilos de liderazgo. Los primeros dos, *participativo* y *autoritario* están asociados a buenos resultados académicos. Los otros, *externalizador* y *centralista* se encuentran más vinculados a malos resultados de aprendizaje.

La principal evidencia que surge del análisis cualitativo realizado a los directores que obtienen buenos resultados académicos es su *claro foco en el aprendizaje*, instancia ésta la más preponderante en el PEI.

La gestión, planificación, toma de decisiones, asignación de recursos, entre otros, tiene como vector principal el cuidado, aseguramiento y apoyo de los procesos pedagógicos, orientados al cumplimiento de estándares de rendimiento escolar. Asociado a lo anterior, se destaca la *capacidad de innovación* que presentan estos directores, al momento de incorporar nuevas metodologías de enseñanza y modelos de gestión escolar. Asimismo, presentan un sistema de planificación y coordinación claramente definido y sistematizado, en sintonía con el PEI.

Por el contrario el análisis cualitativo realizado al grupo de directores de establecimientos con malos resultados de aprendizaje, permite concluir que éstos ponen su esfuerzo y recursos en resolver aspectos menos pedagógicos que no aportan directamente al aprendizaje de los alumnos, evidenciando una *lógica de trabajo más administrativa*. De esta manera, es posible observar que las acciones realizadas por este grupo de directores, se focalizan en temáticas de infraestructura, asistencia social a los alumnos, adhesión a proyectos integrales (prevención de consumo de drogas, vida saludable, etc.) entre otros.

De manera conjunta, los directores manifiestan prácticas de liderazgo *facilitadoras* más que innovadoras, es decir, son profesionales más pasivos en cuanto a incorporar proyectos de mejoras curriculares en sus establecimientos.

Con respecto a la planificación del PEI del establecimiento, este grupo de directores generalmente programa de acuerdo a la contingencia sin establecer mecanismos de planificación y coordinación más sistematizados y acordes a la realidad del colegio. Finalmente, es importante clarificar que un director pone en acción prácticas características de distintos estilos pero tiene un anclaje prioritario en uno de los dos polos. Parte de la fineza y talento directivo se juega en la adecuación del estilo atendiendo a la competencia técnica y motivación del equipo de trabajo.

3.3.1. Estilos directivos con buenos resultados de aprendizaje:

En general, los directores de establecimientos con *buenos resultados de aprendizaje* se caracterizan por tener prácticas de liderazgo con un foco pedagógico; presentan cierta flexibilidad para adecuar su estilo de trabajo y, tienen el conocimiento técnico y la expertise necesaria para desarrollar su función.

Es posible observar dos polos que se configuran a partir de las prácticas realizadas por los directores de los equipos directivos analizados. Un primer polo se denomina *Participativo*, ya que dentro de sus características se encuentran, convocar y consultar a otros ante la toma de decisiones y hacer partícipes a los distintos actores. Estos directores valoran el contexto y recursos internos del establecimiento así como también en los recursos propios que dispone y además, consideran su experiencia como insumo para el aprendizaje.

El otro puede ser llamado *Autoritario*. Este estilo está conformado por los directores que tienen prácticas directivas y verticales, concentrando la toma de decisiones. Por otra parte valoran el contexto externo del establecimiento, buscan y generan redes de apoyo y, adoptan experiencias exitosas de otros establecimientos y/o directores.

Los directores que se ubican en el *polo participativo*, se caracterizan por presentar un estilo de liderazgo colaborador, esto es, sus acciones son favorables a la integración de los demás integrantes del equipo directivo en las principales decisiones y actividades del establecimiento educacional, puesto que considera que en el equipo existen las habilidades, capacidades y el conocimiento necesario para responder a los objetivos institucionales definidos en el PEI. Ligado a lo anterior, es clave la utilización de una comunicación bilateral y multidireccional, siendo los directores capaces de establecer canales de comunicación formales e informales, tanto para escuchar los requerimientos de los distintos estamentos, como también para informar sus decisiones y planificaciones. Otro rasgo característico se asocia al trabajo sin una rutina que determine su quehacer cotidiano. Si bien se adscriben a las planificaciones generales, es posible distinguir directores que *intuitivamente* van resolviendo los problemas y desafíos que se presentan en los establecimientos. Siguiendo esta idea, otra práctica posible de identificar es una clara y fuerte presencia y visibilidad que manifiestan los directores en los diferentes espacios del establecimiento – circulando en el patio en los recreos, por las aulas, pasillos, etc.- es decir, se encuentran presentes en terreno en todo momento, interesados por conocer los detalles del quehacer escolar cotidiano. Además, es posible distinguir en los directores de establecimientos con buenos resultados de aprendizaje las acciones que apuntan a externalizar el fracaso. Para ellos, el origen de los problemas estaría fuera del establecimiento o en un ámbito que escapa a su gestión, responsabilizando al sostenedor y apoderados principalmente, como los agentes que influyen en los malos resultados académicos de los alumnos. No obstante, estos directores tienen un foco reflexivo en la realidad interna del establecimiento, es decir, se muestran conscientes de la realidad interna, de todas las situaciones que pueden surgir dentro del establecimiento educacional, utilizando esa información para identificar problemas y anticipar las posibles soluciones. Esto justifica su confianza en las capacidades y recursos internos.

Finalmente, este tipo de directores consideran su expertise –esto es el conocimiento técnico adquirido con los años de servicio y grados de especialización académica-, como insumo para el desarrollo de prácticas que buscan obtener buenos resultados de aprendizaje.

Además, se caracterizan por la capacidad de flexibilizar su estilo de trabajo, adaptando sus prácticas de liderazgo a las necesidades que va demandando el establecimiento.

Los directores del *polo participativo*, se encuentran principalmente en establecimientos urbanos municipales y con enseñanza básica. En general tienen una baja antigüedad en el cargo (2 a 5 años). Además, una diferencia importante, de mencionar, es la presencia de directores hombres mayoritariamente en este polo, por lo tanto, la variable género es determinante en esta caracterización.

En el polo autoritario, es posible encontrar a los directores que utilizan la comunicación unilateral descendente, mediante la cual ellos deciden el rol, papel o función de todos los integrantes de su equipo de trabajo, diciéndoles no sólo qué tarea deben realizar, sino también cómo, cuándo y dónde realizarla. Si bien confían en ellos, estos directores se muestran más seguros indicando claramente como deben hacerse las cosas. De esta manera, establecen relaciones interpersonales y laborales marcadas fuertemente por el rol y la autoridad. Además, se caracterizan por internalizar el fracaso asumiendo que los problemas están dentro del establecimiento. Consideran que las malas prácticas de alumnos y profesores son las causantes de los malos resultados de aprendizaje que experimenta el establecimiento. Esta última consideración, los impulsa a centrar la búsqueda de apoyo en redes externas. Se relacionan principalmente con instituciones gubernamentales, de educación superior (Universidades) y empresas, para con su apoyo, fortalecer los objetivos planteados en el PEI. La generación de estas alianzas estratégicas permite

potenciar los recursos con que dispone el establecimiento. Ligado a lo anterior, se puede identificar como una característica de los directores de este polo, el foco reflexivo en la realidad externa del establecimiento. De esta manera, es importante la orientación al contexto del establecimiento, identificando las posibilidades y limitaciones del contexto social, cultural y económico que influyen en la gestión educativa. Relacionado a esto último, una práctica de liderazgo importante que realizan estos directores es la incorporación de padres y apoderados en los procesos educativos de los alumnos. Buscan comprometer a la comunidad escolar a que participe activamente en las actividades curriculares y extracurriculares del alumnado.

Por otra parte, se caracterizan por ser ordenados y planificados, suelen tener una rutina que determina y ordena el quehacer cotidiano, asimismo, planifica estratégicamente considerando la realidad del establecimiento, para dar cumplimiento a los objetivos curriculares y pedagógicos señalados en el PEI. Se destaca también la capacidad innovadora que tiene este grupo de directores, para la generación, planificación e impulso de prácticas pedagógicas, metodológicas y curriculares necesarias de incorporar en el establecimiento educacional. Finalmente, y complementario a lo anterior, estos directores son capaces de adaptar y poner en práctica experiencias exitosas de otros establecimientos, para alcanzar los objetivos propios de su establecimiento definidos en el PEI.

Los directores del *polo autoritario*, se encuentran principalmente en establecimientos urbanos y municipales, registrándose también la presencia de algunos casos en establecimientos rurales y particular subvencionado. De esta manera, las variables dependencia y localidad no ejercen una influencia importante para la pertenencia o no, de directores en este polo. Sin embargo, la variable que marca una diferencia significativa es el tipo de enseñanza, posicionando a los directores de este polo en establecimientos que imparten educación media y básica y media. A diferencia de lo que revela el polo

participativo, estos directores tienen una antigüedad mayor en el cargo (7 a 12 años). Respecto a género, no es una variable que revele importantes diferencias, ya que se encuentra paridad de directores hombres y mujeres en este polo.

3.3.2. Estilos Directivos con malos resultados de aprendizaje:

En general, los directores de establecimientos con *malos resultados de aprendizaje* se caracterizan por presentar prácticas de liderazgo que tienen un foco administrativo más que pedagógico, son más declarativos en un sentido más discursivo que práctico (reconocen situaciones complejas pero no son capaces de diseñar planes de mejora e implementarlo) y, son poco flexibles al momento de modificar ciertas prácticas o programas pre diseñados. En este grupo de directores también es posible distinguir dos polos según las prácticas de liderazgo identificadas. Un primer polo que agrupa al director *externalizador* cuyas características principales son tener un foco externo, esto es fuera del establecimiento y, delega excesivamente tareas de trabajo. El otro polo que se configura agrupa al tipo de director *centralista*. Dentro de sus características se encuentran el excesivo control de las tareas de los demás y, estar presente en todas las actividades al interior del establecimiento.

Los directores del *polo externalizador* suelen encomendar a los demás integrantes del equipo directivo diversas tareas -que son de su función y también del quehacer del establecimiento educativo-, generando comisiones, asignando responsabilidades, pero sin delegar oficialmente ni hacer un seguimiento o acompañamiento continuo y sistemático. Los directores que ejercen estas prácticas se desvinculan de su principal función, que es dirigir y coordinar el establecimiento. Asimismo, reconocen que los problemas están fuera de su gestión y es ahí en donde se buscan las justificaciones. Se focalizan en la realidad externa del establecimiento, descuidando lo que sucede al interior del establecimiento, es decir, tienen un foco en lo externo.

Otra característica importante de considerar se refiere a cómo los directores de este polo perciben las características y recursos del establecimiento. Para ellos, es algo inmodificable y no reconocen qué variables pueden gestionar en beneficio de los procesos educativos. Tienden a ver problemas y no oportunidades, resultando ser directores con poca flexibilidad para adecuar su estilo y prácticas de liderazgo.

En cuanto a la organización de los principales lineamientos del PEI del establecimiento, este grupo de directores si bien permanentemente planifican y modifican las metas, no hacen evaluaciones genuinas que les permitan aprender de la experiencia, ni tampoco desarrollan herramientas de evaluación.

Finalmente, se puede mencionar que los directores que se asocian a este polo, tienden más al reemplazo que al desarrollo de los demás integrantes del equipo directivo y docentes, es decir no realizan prácticas favorables al incentivo del desarrollo académico de los distintos estamentos del establecimiento.

Los directores del polo *externalizador*, se encuentran principalmente en establecimientos urbanos particular subvencionado y con enseñanza básica. Son más directores hombres que mujeres. Dentro de sus características está una antigüedad intermedia en sus cargos (en torno a los 6 años).

En el polo de los directores *centralistas*, se evidencian prácticas marcadas por una comunicación unilateral, puesto que no informan cuáles son las prioridades del establecimiento (definidas por el PEI) y tienden a confundir a la comunidad educativa con instrucciones y mensajes contradictorios. De esta manera, se puede distinguir una práctica de liderazgo característica de este grupo de directores asociada con el excesivo control que ejercen sobre el quehacer de los distintos estamentos en todos los ámbitos del establecimiento. Siguiendo la idea anterior, se puede destacar que estos directores están

presentes en todas las actividades, sin jerarquizar las tareas y sin distinguir dónde aportan mayor valor, además de no delegar según cargo y función. Todo lo anterior, contribuye a que este tipo de directores realicen prácticas que generan cierta distancia con sus equipos directos y con la comunidad educativa en general.: *“Es autoritaria en la implementación de las decisiones tomadas y en la conducción”*.

Finalmente, se puede destacar que estos directores concentran la toma de decisiones, lo que facilita la implementación de algunos proyectos pero dificulta el empoderamiento del resto del equipo directivo y de los docentes. Este grupo de directores tiende a excluir a los distintos estamentos en las instancias significativas en las determinaciones fundamentales para mejorar los procesos educativos de su establecimiento.

Los directores del *polo centralista*, se encuentran en establecimientos municipales y particular subvencionado, por lo tanto, la variable dependencia no marca una diferencia significativa. Sin embargo, es la localidad la que determina la pertenencia de directores en este polo encontrándose en establecimientos rurales mayoritariamente y que imparten educación básica y básica-media. En cuanto a diferencias por género, se encuentra paridad de directores hombres y mujeres en este polo. Respecto a los años de antigüedad en el cargo, se registra una similitud con el polo externalizador, antigüedad en torno a los 5 años.

4. EL JEFE DE LA UNIDAD TÉCNICO PEDAGÓGICA

4.1. Principales Hallazgos:

Siguiendo con la descripción de los principales cargos que componen los equipos directivos se encuentran los Jefes de UTP. A continuación se presenta una descripción de las prácticas que caracterizan este cargo y la descripción de su estilo de liderazgo en establecimientos con buenos y malos resultados.

4.2. Prácticas del Jefe de UTP:

El Jefe de UTP es el responsable técnico de la dimensión pedagógica-curricular, liderando procesos de desarrollo de las actividades realizadas en ese ámbito. Entre las prácticas que competen a este cargo se encuentra: asegurar la existencia de información útil para la toma de decisiones, gestionar los recursos con que cuenta el establecimiento (materiales y recursos humanos), supervisar y acompañar el trabajo de los docentes, asegurar la implementación de metodologías y prácticas pedagógicas en el aula, realizar seguimiento de los procesos curriculares, etc.

En la información recopilada para el presente estudio, se observó en establecimientos con buenos y malos resultados que el Jefe de UTP, además de cumplir labores técnico pedagógicas, debe desempeñar roles simultáneamente (docente, orientador, inspector, etc.). Su labor depende de la realidad del establecimiento y del foco que ha definido el director y/o el sostenedor para el cargo. Es evidente que la principal diferencia entre los jefes técnicos que obtienen buenos y malos resultados radica en que los primeros ponen como foco de su gestión los resultados pedagógicos, priorizándolos por sobre tareas administrativas.

Por último, se constató que en muchos casos no hay Jefe Técnico o bien, en algunos casos en que sí existe el cargo, éstos tienen muy poca asignación horaria para desempeñar las funciones como tal.

4.3. Jefes de UTP en establecimientos con Buenos Resultados:

Los Jefes de UTP de estos establecimientos pueden ser definidos en un estilo de liderazgo *progresista con foco técnico*. Son progresistas debido principalmente a que poseen una disposición positiva a implementar estrategias e instrumentos innovadores para el aprendizaje. Son creativos tanto para su diseño como implementación y, en términos generales, aceptan los desafíos y están periódicamente actualizando sus saberes y destrezas, mediante la capacitación.

Además, implementan, lideran y gestionan procesos de cambio dentro del establecimiento. Por lo mismo, se preocupan por incorporar o mejorar constantemente metodologías y prácticas (modernización de éstas). Además de liderar los procesos respecto a la generación de prácticas pedagógicas, implementación de metodologías de enseñanza (postulación a PME) o actualización curricular (acompañamiento de los procesos). El Jefe de UTP acompaña a los docentes en estos procesos de cambio, les proporciona apoyo técnico y realiza seguimiento de los procesos que se van implementando. La noción que adquiere el concepto referido a lo técnico dice relación con que los Jefes de UTP están más centrados en el monitoreo de resultados de aprendizaje, en la gestión de intervenciones pedagógicas y otras acciones asociadas al ámbito técnico, lo que se complementa con innovaciones en materia curricular, ya sea a nivel de metodologías, contenidos u otros. Este estilo de liderazgo se observa, principalmente, en establecimientos particulares subvencionados con buenos resultados, para cualquier nivel de enseñanza, sin observarse diferencias de género en los sujetos estudiados para este cargo (son la mayoría mujeres). Asimismo, estos Jefes de UTP basan su desempeño

en un mayor dominio de su labor, lo que se corrobora en una mayor capacitación y constante actualización. En esta misma línea, poseen características como la rigurosidad y el control, están constantemente preocupados de supervisar, evaluar y hacer seguimiento del desempeño de los docentes a su cargo. Entregan apoyo en la medida que el profesor o los resultados en los aprendizajes lo requieren. Fortalecen el proceso de enseñanza mediante: planificaciones, acompañamiento en la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza, evaluaciones, trabajo focalizado, entre otras.

Estos Jefes de UTP poseen una alta conciencia situacional (observación del entorno) en el estilo de su liderazgo. Entre otras cosas, ajustan sus estilos a las necesidades que presenta el establecimiento, es decir, consideran el contexto en que éste se encuentra inserto. En el mismo sentido, no utilizan un estilo inflexible y autoritario, sino más bien incorporan distintas “formas de hacer” su gestión, permitiendo diagnosticar problemáticas para la eficiente y eficaz toma de decisiones.

Por otra parte, tienen una mayor visión de futuro, eje transversal de su accionar. Esto dice relación con que, tanto sus prácticas como discurso, están focalizados en la obtención de resultados. En otras palabras, comprenden su labor educativa como un proceso de cambios que son, por lo general, paulatinos y de mediano y largo plazo.

Promueven el trabajo en equipo. Efectivamente, comparten y delegan las tareas, basándose en la confianza en la capacidad de sus integrantes. Se puede afirmar, en este sentido, la existencia de un trabajo colaborativo, que promueve un buen clima de trabajo y, de la misma forma, incentivando y apoyando a quienes colaboran con ellos.

Estas características se encuentran, principalmente, en establecimientos con buenos resultados, particularmente subvencionados, urbanos, y se desempeñan en establecimientos que imparten Enseñanza Básica y Enseñanza Básica y Media, preferentemente. No se observan diferencias de género en los Jefes de UTP.

4.4. Jefes de UTP de Establecimientos con Malos Resultados:

Al revisar las prácticas de liderazgo de los Jefes de UTP estudiados, se observa que se caracterizan por un estilo de liderazgo conservador con foco administrativo. Son definidos como conservadores porque poseen una menor disposición para el cambio y una baja tolerancia a la innovación, así como una menor disposición a tomar decisiones con mayor riesgo, resultando que difícilmente generen cambios que impacten en el aprendizaje. A lo anterior se suma que la preocupación de estos jefes técnicos está focalizada en el cumplimiento de la norma y en aspectos más administrativos que pedagógicos. En este mismo sentido, se reconoce que estos sujetos son más autoritarios en su gestión, lo que los lleva a ser más individualistas y, por lo tanto, tienden a no generar trabajo en equipo y/o delegación de tareas.

La noción que adquiere el concepto referido a lo administrativo dice relación con que estos Jefes de UTP están más centrados en la regulación del quehacer del equipo docente, la administración de tareas y funciones, así como el control de atrasos y ausencias, entre otras actividades de similar tipo. En el mismo sentido, demuestran mayor dominio de todo lo referente a la administración, no así de saberes docentes o funciones más técnicas. Además, están crecientemente preocupados por la realización de tareas cotidianas, a diferencia de aquellas que implican una planificación a mediano o largo plazo.

Estos jefes de UTP son buenos administradores y ejecutores de tareas concretas, principalmente, referidas a la gestión y administración de los recursos pedagógicos para el desarrollo de las clases, tales como entrega de materiales, supervisión de la asistencia de profesores a sus clases, preparación de documentos, etc. Además considera labores administrativas relacionadas con el establecimiento como la remuneración de los profesores. Entonces, estas prácticas dan cuenta de un foco más administrativo que pedagógico, con aspectos más de logística técnica que de preocupación por los procesos de implementación curricular. También se ha evidenciado que estos Jefes de UTP cuentan con menor experticia y dominio técnico de su función, no demostrando especial preocupación por su capacitación y actualización.

Los Jefes de UTP de establecimientos con malos resultados, suelen “dejar ser” más que controlar o bien monitorear mediante instrumentos metodológicos el cumplimiento de los objetivos planteados previamente en una planificación. Apelan muchas veces a lo difícil que resulta realizar seguimiento, evaluación y control. Aunque en algunos reconocen la realización de alguna de estas prácticas.

Por otra parte, se caracterizan por tener una baja conciencia del contexto. Es decir, no consideran a éste para la toma de decisiones, ni lo consideran un factor muchas veces fundamental para comprender alguna situación particular referida a los aprendizajes o aspectos administrativos del establecimiento. En estos Jefes de UTP se observa también que tienen un desempeño particularizado, falta de coherencia y desintegrado. En efecto, no hay coherencia entre las prácticas que éste realiza, ni sus prácticas tienen coherencia con los lineamientos, enfoques y principios de los establecimientos. Se puede afirmar que están centrado puramente en labores acotadas un una parte de su función.

Los Jefes de UTP de establecimientos con malos resultados, también se caracterizan por atender el día a día. Es decir, poseen una visión de corto plazo de sus acciones, decisiones y/o función. Están centrados en la solución de problemas urgentes de lo cotidiano y lo contingente.

El trabajo que realizan es más individualista, menos colaborativo, por lo tanto, se observa ausencia de equipos de trabajo. Si bien se limitan a coordinar las prácticas con los docentes, no hay detrás un trabajo de apoyo, ni de delegación de funciones. Además, en la revisión de las prácticas se evidencia menos presencia de canales de comunicación entre UTP y los demás estamentos. Esto se refiere, principalmente, a que los Jefes de UTP con malos rendimientos generan menos instancias de comunicación formales. Sin embargo, las instancias de comunicación que generan son más bien informales. Como se mencionó anteriormente, los vínculos que establecen estos Jefes de UTP son de tipo informal, se fundamentan en la apelación de aspectos afectivos o emocionales para legitimarse, como puede ser la amistad, afinidad, camaradería, entre otros. Entonces, más que relaciones laborales se establecen relaciones afectivas para obtener de esta manera el cumplimiento de las solicitudes de labores a otros individuos o estamentos. Si bien se preocupan por cuidar las relaciones y el clima laboral, pero sólo desde la perspectiva emocional, no en base a conductas como la responsabilidad, cumplimiento de tareas, puntualidad, entre otros. También se observa en su discurso que son más pesimistas, no tienen una disposición positiva para cambiar los resultados obtenidos, lo cual se traduce a su vez una creciente desmotivación personal y con la consecuente repercusión en su labor dentro del establecimiento. Estos Jefes de UTP en su discurso consideran más los problemas que aquejan al establecimiento (malos resultados, problemas de convivencia, etc.) que los aspectos positivos o las fortalezas que pueda tener el establecimiento.

Estos jefes de UTP además suelen poseer menor autocrítica respecto a su gestión, atribuyéndoles las causas de los problemas a otros. La lógica es que si otros tienen la culpa, son los otros los que se deben responsabilizar de las posibles soluciones.

Por último, se constata, a partir de la información recopilada, que estos sujetos basan su comunicación y relación laboral en canales de comunicaciones de tipo informal, ya sean éstas de tipo afectivo, emocional, personal y/o no estructurado. Es mediante éstos que los Jefes de UTP de colegios con malos resultados buscan legitimarse y transmitir información, también es mediante estas formas que obtienen retroalimentación de los diferentes estamentos del colegio.

Este perfil de Jefes de UTP se encuentra en mayor medida en establecimientos Municipales con malos resultados, que imparten sólo Enseñanza Básica y sólo Enseñanza Media (por separado). No se observan diferencias en el género de UTP.

En resumen, si bien es cierto que las unidades técnicas cumplen un papel crucial en los lineamientos de los PEI, es el liderazgo que ejerce dirección el que debe controlar y monitorear el trabajo de la unidad técnica. Por lo tanto la responsabilidad de los buenos o malos resultados o metas sin cumplir en los proyectos educativos son de exclusiva responsabilidad indelegable del liderazgo dirección.

Por ello, creemos, que un trabajo participativo, coordinado con unidad técnica, con efectivo trabajo en equipo del profesorado y eficientes herramientas de control pedagógico permitirán obtener mejores resultados en el rendimiento del alumnado y cumplir las metas del PEI.

5. GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR

Es una de las áreas principales en el proceso del Marco para la Buena Dirección, se debe tener presente que el objetivo último en toda institución de educación es el aprendizaje de las y los estudiantes, es preciso por tanto implementar y evaluar el curriculum. Con la finalidad de establecer mejoras en las prácticas pedagógicas de manera de lograr los objetivos de aprendizaje propuestos por las y los docentes en cada una de las áreas.

En este ámbito se orienta a que el Director/a y el Equipo Directivo “promuevan un diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en el aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del curriculum”.⁵

Es imprescindible que el equipo directivo y técnico de todo establecimiento sepa generar espacios para la reflexión de los procesos pedagógicos e institucionales, de modo de lograr la motivación por parte de las y los profesores, como también de los demás agentes de la educación que se encuentran presentes en cada institución educativa. Como se ha enunciado en numerosos textos el fin último de la educación y de todo establecimiento es el aprendizaje de todos y cada uno de las y los educandos.

Para hablar del Gestión Pedagógica y Curricular se debe tener presente que en este ámbito existe una serie de referencias y perspectivas que se deben tener presente, pues, la Gestión no es sobre cualquier organización, sino sobre la más importante de las organizaciones sociales, la educación, toda institución educativa es un sistema particular, el cual está en constante cambio y transformación, ya que debe responder a las innovaciones que se desarrollan

⁵ MINEDUC, (2005), Marco para la Buena Dirección. Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo.

en la sociedad constantemente, el currículum nacional, a través de sus reformas trata de ir respondiendo a las necesidades que la sociedad del conocimiento va generando, cambios en los medios de comunicación, acceso a la información, entre otros.

La institución educativa es una organización compuesta por una estructura muy diversa, donde se conjugan aspectos tanto de recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos, funciones y relaciones, que operan de un modo singular e histórico dentro del establecimiento educacional.

La gestión en el ámbito que se analiza debe orientar los esfuerzos en lograr mejoras en las prácticas educativas, con la finalidad de lograr avances y favorecer las oportunidades de aprendizaje para las y los estudiantes del sistema educacional. Debe impulsar constantemente a cambios en lo referente a las realidades complejas que se presentan en la escuela.

El sentido principal que debe tener la Gestión Pedagógica y Curricular es el logro de más y mejores aprendizajes, donde la meta fundamental se centra en las prácticas pedagógicas. Por ello, se hace imprescindible que el equipo directivo se centre en lograr avances que promuevan una educación centrada en la calidad para todos.

De acuerdo a esto se debe señalar que el Liderazgo y la Gestión van de la mano, pues ambos se organizan de tal forma que promueven prácticas que buscan lograr avances en lo referente a estrategias, eficacia y objetivos de cada proyecto planeado dentro de la institución educacional, animando a las y los docentes a poner en práctica todas sus capacidades y potencialidades en el desafío de conseguir las propuestas educativas.

Actualmente se pretende un cambio en la visión del trabajo directivo, pues ya no son concebidos como entes ejecutores de órdenes, sino más bien se convierten en creadores y promotores de alternativas apropiadas para el correcto funcionamiento de la institución a su cargo. El Director/a y el Equipo de Gestión son quienes deben coordinar y hacerse responsables de las tareas que se deben desarrollar para el cumplimiento de las metas.

Las funciones del Director/a y Equipo Gestión Pedagógica tienen como finalidad el liderar la planificación curricular, organizacional y la evaluación del Proyecto Educativo Institucional, velando por la calidad de la educación que imparte el establecimiento. Asimismo deberá gestionar el uso eficiente de los recursos humanos, físicos y de financiamiento con los que cuenta la institución, con esto podrá potenciar procesos de mejora en los resultados y favoreciendo el trabajo en equipo.

Debe promover la implementación de espacios curriculares orientados al mejoramiento académico, facilitando los aprendizajes de todos los y las estudiantes, suscitando una formación en los aspectos integrales del ser humano.

6. GESTIÓN DE RECURSOS

Cuando se plantea el tema de la Gestión de Recursos son numerosas las ideas que se orientan hacia el manejo del área de financiamiento de actividades y mantención de la institución educativa, pero no es solo esta área la que se debe tener presente, sino también la articulación entre los recursos humanos, financieros y materiales que se consideran necesarios para el desarrollo de las actividades de enseñanza – aprendizaje que se ha propuesto la organización educativa, es por ello que la función del Director/a y del Equipo de Gestión debe orientarse a la obtención, distribución y vinculación de recursos que satisfagan las necesidades que la institución propone.

El proceso más difícil de manejar dentro de una institución que se conforma por personas, es el de lograr una adecuada distribución de los recursos humanos, liderando de buena forma a quienes son el principal motor de obtención de las metas propuestas, es por ello que quienes dirigen la institución deben ser personas idóneas para asumir esa responsabilidad, respondiendo a las necesidades que presente el equipo docente, de modo de lograr una vinculación a los ideales propuestos.

El Equipo Directivo debe promover un espacio de trabajo acorde a los objetivos trazados, logrando un trabajo en equipo, donde el ambiente sea propicio para desarrollar las labores propias de cada persona que se encuentra dentro de la institución. Asimismo debe propiciar el desarrollo de actividades de enseñanza – aprendizaje que orienten a potenciar las capacidades de las y los estudiantes, lo que posibilitará el mejoramiento de los resultados.

El proceso de Gestión de Recursos debe suscitar varios procesos de trabajo con el fin de lograr resultados en la institución:

a) Incorporar nuevos integrantes a la Unidad Educativa: De acuerdo a las necesidades que la organización tenga es función del Equipo de Gestión el integrar los profesionales que se consideren idóneos para el logro de las metas y objetivos propuestos como institución. Para el logro de una adecuada selección el Equipo debe definir claramente el perfil de los recursos humanos que integrarán la Unidad Educativa.

b) Proceso de Inducción de quienes se incorporan a la institución: aunque el profesional seleccionado demuestre tener las capacidades que se ha definido en el perfil de forma avanzada, debe adecuarse a un nuevo sistema de trabajo, el cual tiene objetivos y metas bien definidas, por lo tanto es imprescindible que reciba un acompañamiento durante un tiempo determinado y de acuerdo a las necesidades de su puesto.

c) Procesos de perfeccionamiento de los funcionarios: este proceso tiene como finalidad lograr que todos los docentes tengan acceso al manejo de los medios actualizados para desarrollar su labor de una manera adecuada. Se debe tener presente que las culturas van desarrollando cambios de forma frecuente, esto plantea que las y los profesores deben desarrollar cambios en la forma de realizar sus actividades de enseñanza – aprendizaje, descubriendo nuevas metodologías y estrategias para el desarrollo de la labor educativa.

d) La desvinculación de los integrantes de la Unidad Educativa: muchas instituciones al correr de los años van realizando desvinculaciones de profesionales por diversos motivos, esto en muchos casos provoca situaciones problemáticas en el logro de los objetivos propuestos, es por ello que es necesario que se tomen decisiones por aspectos profesionales y no personales, lo principal es el mejoramiento de la educación y de los resultados.

Por todo lo expuesto anteriormente es que una de las labores de gran trascendencia para la institución es el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales, pues son el medio para lograr los objetivos propuestos en el PEI como también para desarrollar proyectos de mejoramiento de los aprendizajes y posteriormente avances en los resultados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

7. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

7.1. CONTEXTO GEOGRÁFICO

El Colegio Paicaví de La Florida es una institución Particular Subvencionada que pertenece a la Provincial de Educación Zona Cordillera de la Región Metropolitana, se ubica en la Avenida Santa Raquel #10.388, comuna de La Florida, cercana a la Avenida San José de la estrella.

Es de carácter mixto, formando a niños y niñas desde la educación prebásica, Pre Kinder y Kinder, hasta la educación básica completa, de 1º a 8º año. Con dos cursos por nivel, exceptuando PreKinder, Kinder y 5º, que solo cuentan con un curso. Atiende aproximadamente a 540 estudiantes, es decir, con un promedio de 32 educandos por curso.

En el sector que se encuentra emplazado hace más de 25 años correspondían a un sector de parcelas, las cuales fueron vendidas para la posterior construcción de las villas aledañas al establecimiento, actualmente cuenta con grandes posibilidades de accesos, locomoción colectiva y metro.

Cercanos al lugar donde se ubica el colegio existen otros establecimientos educacionales, tanto de modalidad municipal como de particular subvencionado, los que atienden a los niños y niñas del sector en educación Pre básica hasta Educación Media, tanto científico humanista como técnico profesional, a pesar de esto el colegio ha logrado permanecer por

muchos años con la misma cantidad de estudiantes, ya que muchos padres, apoderados y familiares de los educandos han sido formados por esta institución lo que lo hace denominarse como un centro educativo familiar y tradicional.

7.2. CONTEXTO HISTÓRICO

En 1983 los destacados futbolistas Carlos Caszely y Leonardo Veliz fundaron el Colegio Paicaví en la comuna de La Florida, Av. Santa Raquel #10.388, luego de 26 años uno de los socios, Caszely, decide abandonar la Sociedad y vendió sus acciones, el comprador fue el fundador del Centro de Formación Técnica (CFT) Simón Bolívar.

En un comienzo, el año 1983 la parte administrativa empieza con la inscripción y matrícula de estudiantes para el inicio de las actividades instruccionales el año siguiente, 1984 hasta la actualidad, es decir, el establecimiento lleva 29 años impartiendo educación bajo el alero fundamental del currículum nacional, desarrollando todas las prácticas educativas de acuerdo a las reformas educacionales, ajustes curriculares y bases curriculares en la actualidad.

Asimismo, durante el año 1983 se inició la construcción de la infraestructura y de los edificios que dieron cobijo a los estudiantes matriculados en ese tiempo, al pasar los años y durante estos 26 años el establecimiento ha ido teniendo cambios en su infraestructura, hace 2 años se construye los últimos módulos en un tercer piso en la parte frontal, como de algunas salas en el fondo del terreno respectivo.

El establecimiento cuenta con 5.000 m² divididos en módulos respectivos a salas, baños, laboratorio, biblioteca y comedor, como de canchas techada y no techada, y espacios libres destinados a diversos.

El primer módulo, ubicado al Poniente y entrada principal, comprende un edificio de 3 pisos, en el primero la oficina de la administradora, secretaría, oficina del Jefe de UTP, sala de atención de apoderados, Sala de consejo y sala de Kinder, en el segundo piso se encuentran 3 salas de clases y baños de niños y niñas, por último, en el tercer piso se encuentra la sala de profesores, comedor de profesores, salas de integración (Proyecto PIE) y biblioteca.

En el segundo modulo, orientado en el sur del establecimiento, edificio de 2 pisos, en el cual se ubican la oficina de Dirección, oficina de Inspectoría y 4 salas de clases, destinadas para el primer ciclo (1^o y 2^o básicos), en el segundo piso se encuentran 3 salas de clases y el laboratorio de computación.

El tercer y último modulo, orientado en el norte del establecimiento, es un edificio de 2 pisos, en el primer piso se encuentran: una sala de Prekinder, 3 salas de clases, baños niñas y niños, camarines de damas y varones, baños profesoras y profesores, oficina del Centro de Padres. En el segundo piso se encuentran 2 salas de clases, cocina JUNAEB y el comedor con un espacio para 150 educandos.

7.3. ACTORES PRESENTES EN LA INSTITUCIÓN

El personal del año 2012 del establecimiento consta de la siguiente distribución:

a.- UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE DIRECCIÓN

DIRECTORA: Juana Díaz

JEFE UTP: Pablo Martínez

ADMINISTRADORA: Viviana Martínez

SECRETARIAS: 2

INSPECTORES: 2

AUXILIARES DE ASEO: 5

BIBLIOTECA CRA: 1 encargado

LABORATORIO DE COMPUTACIÓN: 1 encargado

CASINO: 3 operarias

b.- EQUIPO DOCENTE: El promedio de edad de los profesores del establecimiento es de 40 años, considerando la planta docente a Diciembre de 2012. De acuerdo a edades y géneros los profesores están catalogados de la siguiente forma:

i.- Entre 50 y 60 años: 6 profesoras, es decir, todas mujeres, corresponden al 32% del total de docentes del establecimiento.

ii.- Entre 40 y 49 años: 7 profesores, 2 hombres y 5 mujeres, corresponden al 37% del total de docentes del establecimiento.

iii.- Entre 30 y 39 años: 4 profesores, 1 hombre y 3 mujeres, corresponden al 21% del total de docentes del establecimiento.

iv.- Entre 20 y 29 años: 2 profesores, ambos hombres, corresponden al 10% del total de docentes del establecimiento.

Considerando el grupo en su totalidad encontramos que la antigüedad de los docentes en el establecimiento va desde 1 a 28 años, con un promedio de edad de 40 años, teniendo la mayor poco más de 50 años y el menor poco menos de 25 años, asimismo cabe señalar que en su mayoría el cuerpo docente está compuesto por mujeres, cerca del 74% del total de docentes. Aproximadamente el 80% de los docentes y educadoras, tienen una formación actualizada en ámbitos de las Reformas Educativas.

El 90% de los profesores y educadoras utilizan en sus actividades escolares material de apoyo pedagógico, de modo de realizar una educación didáctica, aprovechando el material disponible en el establecimiento. Situación que se ha visto favorecida gracias a las diversas iniciativas de capacitación del establecimiento.

El **alumnado** que formó la institución educativa el año 2012 en general presentan una madurez adecuada a cada uno de los niveles educativos del establecimiento, aunque se encontraron algunas excepciones a la regla.

Se estima que poco más del 70% de las y los estudiantes presenta algún problema de índole familiar, padres separados, abandono de ellos en casa de otros familiares, disputas entre los padres, entre otros concernientes a problemas con la justicia.

Asimismo, se observa que más del 35% de las y los estudiantes del establecimiento presentan problemas de aprendizaje, lo que disminuye sus posibilidades de adquisición de conocimientos y de un rendimiento óptimo, situaciones que se ven influenciadas principalmente por las problemáticas sociales que se observan.

Las expectativas en la formación por parte de las y los estudiantes, es tener clases más didácticas, utilizando los medios tecnológicos con los que cuenta la institución, denotando un aprendizaje más significativo y llamativo para ellos y ellas.

En su mayoría las y los educandos dan a conocer que tienen una buena relación con sus profesores y profesoras, que esto les ayuda a sentirse como en su propia casa, sintiendo el apoyo y consideración de parte de cada uno de los y las docentes.

Por su parte los **Apoderados**, de acuerdo a diversos procedimientos de investigaciones realizadas con los padres y apoderados del establecimiento se encontraron diversas opiniones, conocimientos y posiciones en lo que respecta a la educación, estas nos permiten clasificar al tipo de apoderados de las instituciones analizadas:

- Grupo que ve en el colegio un medio para estar más tranquilo y poder trabajar.
- Grupo que cree que la educación es el medio para tener mayores posibilidades y que esta actividad es del establecimiento.
- Grupo que cree que entre mayor es el nivel de actividades desarrolladas, pruebas, materia, dirección rígida y estricta por parte del profesor, mejores logros tendrá su pupilo o pupila.
- Grupo que por su condición económica y social perturba o afecta en los aprendizajes de las y los estudiantes.

Desde hace poco más de 15 años el colegio cuenta con un Centro de Padres y Apoderados instituido legalmente, quienes recaudan anualmente dineros por medio de una cuota no obligatoria que es asumida como una matrícula, pues el colegio solo cobra mensualidades, además esta cuota da derecho a la adquisición de la agenda oficial.

Asimismo durante el año el Centro de Padres y Apoderados tiene diversas actividades con las cuales puede generar recursos para la realización de las acciones de apoyo al establecimiento, por dar un ejemplo, el 2011 el Centro de Padres y Apoderados realizó la adquisición del mobiliario para el comedor de las y los educandos, el cual reemplazó al ya deteriorado.

Desde sus inicios el establecimiento cuenta con el Programa de alimentación de la JUNAEB, el cual está orientado a proveer a las y los estudiantes de menos recursos de un desayuno y almuerzo, el cual no está a disposición del total de matriculados, solo para aquellos que pertenecen a Programas como Chilesolidario, Puente, entre otros.

7.4. **RECURSOS DIDÁCTICOS:**

Constituye una de las preocupaciones importantísimas en el Colegio PAICAVÍ de La Florida, es un proceso de constante inquietud para la administración, de acuerdo a las necesidades señaladas por los profesores, directivos y apoderados; a través de los años se han ido realizando algunas mejoras de modo de lograr un mejor desarrollo en las actividades de enseñanza – aprendizaje. Cada una de las asignaturas cuenta con el material respectivo para el logro de los objetivos de aprendizaje propuestos. El laboratorio de computación cuenta con aproximadamente 25 computadores en buen estado y con acceso a internet. Asimismo, los docentes cuentan con 5 Datas y 5 Notebook para ser utilizados en las diversas asignaturas. Cabe señalar que en la institución se han realizado esfuerzos para la implementación de talleres extraprogramáticos de modo de incentivar la participación de las y los estudiantes.

El establecimiento durante años obtuvo logros académicos y reconocimientos de acuerdo a las evaluaciones SIMCE, por ello ha quedado fuera de otros programas del MINEDUC, entre ellos el PLAN DE APOYO COMPARTIDO (PAC), dirigido a los niveles de Pre Kinder a Cuarto Básico de aquellas escuelas y colegios que han tenido avances mínimos en los logros de aprendizajes medidos por esta evaluación.

Por último cabe mencionar que el establecimiento año a año realiza un exhaustivo mantenimiento de sus dependencias, tanto en las salas de clases, pasillos, oficinas, patios, etc. durante la temporada de vacaciones de verano se pintan los espacios utilizados por los y las estudiantes como del personal docente, directivo y administrativo. Se cambian ventanales rotos, puertas, paredes, entre otros materiales que hayan sido deteriorados durante el año y por el uso normal.

Asimismo, se realizan reparaciones en las techumbres de las salas de clases y de la cancha techada de modo de proveer un espacio acorde a las necesidades de las y los educandos. Limpieza y arreglos en el frontis del establecimiento de modo de tener una presentación desde la entrada hacia el interior de la institución educativa.

Cabe mencionar que durante el año existe un personal estable para dichas labores, de modo de realizar arreglos y reparaciones en el tiempo, no dejando todo para el tiempo de vacaciones, solo se dejan pendientes mayores para el tiempo de descanso de quienes interactúan a diario en este espacio.

Todas las salas de clases cuentan con pizarras acrílicas, por tanto, ya hace varios años no se utiliza la tiza, sino más bien el plumón de tinta, los que son proveídos por el establecimiento a los docentes al inicio del año escolar como durante el año de acuerdo a las necesidades que estos tengan.

8. CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO

El colegio Paicaví no ha realizado un actualización de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) desde hace aproximadamente 20 años, tiempo en el cual se realizaron ciertos ajustes a las propuestas que se instituyeron en un inicio, es decir, los fundamentos que tenían como guía al proceder del establecimiento hacia la formación de las generaciones a las que se proponía entregar educación.

A través de los años se han realizado algunos idearios o como diría un navegante, una hoja de ruta del camino a seguir para el logro de los objetivos propuestos año a año, dentro de esas ideas se tiene como propuesta fundamental el considerar a la educación como la herramienta esencial que permite construir condiciones favorables para el individuo, fomentando y adquiriendo conocimientos en los ámbitos contenidos, procedimientos, actitudes y valores que permitan a las y los educandos conseguir sus anhelos y sueños.

La institución se ha propuesto entregar una educación que promueva y asegure que cada educando tenga el acceso libre a recibir una formación acorde a lo que la sociedad promueve, para lograr este objetivo se ha propuesto una educación contextualizada en la realidad de las y los estudiantes como del sector en donde se encuentra emplazado el establecimiento. Asimismo, se ha intentado a través de los años realizar diversas acciones de vinculación con diferentes actores e instituciones sociales que se encuentran en el entorno, es por ello que año a año se realizan visitas a hogares de niños y ancianos, como también a exposiciones a los liceos y colegios del sector.

Para la creación de un nuevo PEI se ha pensado en realizar un trabajo comunitario con todos los actores principales del acto educativo, directivos, administrativos, docentes, padres, apoderados y los más importantes, las y los estudiantes, la idea es realizar jornadas de reflexión, análisis y deliberación en forma colectiva y por grupos de trabajo en torno a propuestas para desarrollar como comunidad educativa.

Lo anteriormente expuesto se orienta de acuerdo a lo planteado entre los profesores en las reuniones semanales, hacer partícipes en la construcción del PEI a todos quienes de una u otra forma son beneficiados o benefician a la institución, se debe pensar que no es una construcción vacía y de un grupo cerrado, sino por el contrario de un colectivo que asume y tiene un poder de decisión para lograr metas y objetivos que propendan a educar a las nuevas generaciones dándoles la educación bajo una propuesta de calidad y equidad.

Se debe promover una atención óptima y de calidad hacia la población infantil, a la cual está orientada fundamentalmente la formación en la institución, fundamentalmente se promueve la elevación del nivel educativo y socio – económico de la población a la cual se atiende, asimismo promover un individuo proactivo, productivo y buen ciudadano, que sea respetuoso, honesto, sincero, crítico y constructor de una sociedad justa.

El PEI que se pretende desarrollar se construirá durante los últimos meses del segundo semestre del 2012, el cual será implementado durante el 2013 y por los 5 años siguientes, el cual deberá ser revisado y adecuado cada año, dentro de lo posible, sobre todo por profesores y directivos de la institución. La idea es promover de forma periódica planes operativos estratégicos trimestrales, semestrales y anuales desarrollando evaluaciones a los respectivos objetivos propuestos.

Para la construcción de este PEI se desarrolló un esquema o metodología participativa, de modo de tener ciertos ejes fundamentales que orienten el trabajo a ejecutar:

- Prospectivo: generar una visión estratégica común entre los grupos y el colectivo.
- Creativo: motivación hacia la labor a desarrollar, con el fin de crear ideas y objetivos innovadores para el proceso educativo.
- Participativo: se espera la participación de los representantes de los Padres y Apoderados, Estudiantes, en ambos casos por medio de los representantes del Centro de Padres y Apoderados como en las reuniones de subcentro y en el segundo caso del Centro de alumnos y/o representantes de cada uno de los cursos.
- Crítico: valoración objetiva de las propuestas de cada uno de las y los participantes, sus anhelos, sueños y proyectos hacia la institución y el entorno.
- Motivador: lograr que las y los participantes se entusiasmen y sean capaces de entenderse, teniendo la confianza que las propuestas que planteen serán tomadas en cuenta y se desarrollarán de acuerdo a lo que se registrará.
- Vivenciales: se espera que las ideas y propuestas principales no sean a nivel macro, es decir, nacional, sino más bien orientadas a las propias experiencias de vida, motivaciones personales y acordes al espacio donde se encuentra inserto el establecimiento, de modo que haya una motivación intrínseca en lo afectivo y emocional.

Todo el desarrollo debe ser coordinado por la dirección del establecimiento como por los docentes, de estos últimos se destinarán representantes en cada uno de los grupos de trabajo, de modo de ayudar al correcto desarrollo de las labores propuestas para lograr la construcción del PEI.

Otro medio para determinar lineamientos que deberá seguir la institución es la realización de encuestas o entrevistas con diversos dirigentes sociales o comunidades que se desarrollen dentro del espacio al que atiende principalmente el establecimiento, de modo de reconocer en estos las visiones que tienen en torno a la educación de las nuevas generaciones y sobre todo de aquellas y aquellos individuos que se desenvuelven dentro del mismo entorno.

Este trabajo inicial no busca en si la determinación de los problemas internos y externos que presenta la institución, ni menos hacer un diagnóstico de las necesidades que se han presentado en los últimos años, sino que realizar una planificación acorde a la realidad de la sociedad actual como también de responder a las nuevas necesidades de la población en formación, la sociedad del conocimiento y de la información, una generación que exige cambios medulares en el cómo hacer educación.

Este PEI no tiene solo como finalidad una formulación y diseño de planes e indicadores, sino que también la generación de una fuente motivacional y de fortalecimiento de compromisos personales, pues no se debe desviar la mirada hacia lo importante del acto educativo, las personas en formación quienes serán los constructores del futuro deseado.

Posterior a este trabajo y también de forma paralela se realiza un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que tiene la institución educativa y las cuales le ayudarán a alcanzar las propuestas que el trabajo señale.

Las mesas de trabajo estarán definidas de acuerdo a diversos temas, de modo que el PEI contenga todos los contenidos que son necesarios de señalar dentro de las líneas que pretende seguir la institución, los espacios de conversación serán:

- 1.- Vivencia de los Derechos Humanos y Construcción de la Paz
- 2.- Comunidad y Participación Ciudadana
- 3.- Producción, mantenimiento y protección ambiental
- 4.- Innovaciones Pedagógicas y Gestión Curricular
- 5.- Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)
- 6.- Gestión de Recursos
- 7.- Liderazgo Educativo y Directivo

Para el desarrollo de los espacios de reflexión y construcción del PEI se establecerán reuniones durante algunos sábados durante la mañana y en los horarios destinados a los consejos de profesores, de forma quincenal de modo de generar instancias de participación que permitan la participación de todos los actores del acto educativo, no generando problemáticas en horarios que no estén acordes a las disposiciones de cada persona.

Realizando una síntesis del trabajo desarrollado y a desarrollar en las semanas de trabajo propuestas:

- Se presenta la metodología y lo que buscan las reuniones
- Se presenta un árbol de problemas en torno a las necesidades de actualizar el PEI
- Presentación de las metodologías para la elaboración de un PEI, realizando un lineamiento estratégico sobre las propuestas a nivel nacional y del entorno
- Análisis situacional, por medio del FODA
- Establecer claramente la misión y visión de la institución educativa, actualizada a la realidad del país y del entorno en el cual está inserto el establecimiento
- Elaborar los lineamientos y objetivos estratégicos
- Elaborar metas y acciones estratégicas
- Redacción, revisión y discusión final del PEI

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

9. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para la realización del análisis de la institución se utilizó la técnica denominada FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ya que todo establecimiento educacional debe ser considerado como un sistema que se encuentra inserto en otro y que por lo tanto interactúa con estos.

Se consideraron las 4 áreas principales de la instituciones educacionales que son: Gerencia y Dirección, Docencia, Infraestructura y Comunidad; para el desarrollo objetivo de este estudio se realizó un análisis sobre la información proporcionada por los diversos actores del colegio, dirección, profesores, padres, apoderados, estudiantes y de los vecinos, de modo de obtener una investigación que involucre la mirada del entorno, construyendo así un PEI que recoja las sugerencias de quienes de una u otra forma se benefician del servicio entregado por el colegio Paicaví.

Se debe dejar en claro que las Fortalezas estarán referidas a todos los elementos o capacidades que tiene la institución de modo de facilitar el cumplimiento de las metas propuestas, en contraste a esta se detallan las Debilidades que darán cuenta de los factores que incidirán en el logro de la misión que se ha trazado, de tal forma de poder desarrollar acciones que permitan superar estas dificultades.

Por otro lado se detallarán las Oportunidades que corresponderán a los elementos que provee el entorno a la institución y que por tanto favorecerán al logro de objetivos y resultados esperados, pero se deben considerar aquellas Amenazas que corresponden a elementos y condiciones que el entorno tiene y que pueden obstaculizar el trabajo que se plantee y por tanto la consecución adecuada de los objetivos institucionales.

9.1. ANÁLISIS SITUACIONAL: SUBSISTEMA GERENCIA Y DIRECCIÓN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La Dirección permite un funcionamiento acorde a cada docente, designando labores de confianza y de acuerdo al cumplimiento de metas propuestas. Fomenta la integración entre los actores del acto educativo: estudiantes, padres, apoderados y docentes. Existe una relación armónica y asertiva con los miembros del plantel. Existe un equipo directivo acorde a las necesidades del establecimiento (Directora, UTP e Inspectoría).</p>	<p>Posibilidad de otorgar los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades de enseñanza, tanto humanos, tecnológicos y financieros. Liderazgo directivo participativo. Desarrollo de un trabajo colectivo, dando importancia a los planteamientos de los demás actores del proceso de enseñanza – aprendizaje. Se propicia el sentido de pertenencia a la institución, permitiendo una motivación intrínseca con la labor. Existencia de programas de ayuda a las y los estudiantes, como alimentación.</p>	<p>En ciertas ocasiones no se desarrollan correctamente las ideas planteadas por los otros actores del proceso educativo. Se rompen algunos acuerdos tomados en consejo de profesores, principalmente por la administración. No se toman medidas claras frente a situaciones de conductuales de las y los estudiantes, que se encuentran estipuladas en el reglamento. Alta rotación de profesores año a año lo que</p>	<p>No se asumen fehacientemente las responsabilidades de liderazgo y gestión de recursos. Inseguridad por parte de las y los docentes en torno a expectativas laborales. Falta de estímulos claros frente al desarrollo adecuado de las prácticas laborales. Incumplimiento de las normas establecidas en el reglamento, lo que provoca el quiebre por parte de algunos estudiantes. No existe una clara motivación al plantel en torno al cumplimiento y logro de las metas y objetivos propuestos.</p>

Acompaña y realiza sugerencias a las y los profesores sobre el quehacer pedagógico.		imposibilita el logro de objetivos y buenos resultados por parte de las y los educandos.	
---	--	--	--

9.2. ANÁLISIS SITUACIONAL: SUBSISTEMA DOCENCIA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Matrícula escolar de 540 estudiantes distribuidos en 10 niveles, Pre Kinder a 8º, con dos cursos por nivel, excepto el 5º y 6º.</p> <p>Participación activa de las y los educandos en talleres extraprogramáticos.</p> <p>Profesionales docentes de amplia experiencia y formación, especialistas en las áreas fundamentales de formación: Lenguaje, Matemática, Inglés,</p>	<p>Relaciones personales e interpersonales entre profesores y estudiantes en armonía y respeto.</p> <p>Sana convivencia entre los docentes y las y los educandos.</p> <p>Acompañamiento en forma personal de aquellos y aquellas estudiantes que presentan mayores dificultades en sus aprendizajes, como también en situaciones de índole personal.</p> <p>Motivación de las y los educandos en participar</p>	<p>Al no realizar un cumplimiento de las normas establecidas en el reglamento interno, muchos docentes se desorientan o desmotivan ante faltas reiteradas por parte de algunas y algunos estudiantes.</p> <p>En muchos niveles existe una inasistencia elevada, lo que perjudica el aprendizaje y el logro de los objetivos propuestos por las y los docentes.</p>	<p>Poca vinculación por parte de las y los padres y apoderados en el aprendizaje de sus hijos e hijas.</p> <p>Poco reforzamiento en el hogar de los aprendizajes de la clase, lo que perjudica el logro de los objetivos propuestos por cada docente.</p> <p>Despido de docentes por temas personales y no profesionales, lo que perjudica una construcción de un PEI con</p>

<p>Naturaleza, Historia, Educ. Física, etc.</p> <p>Acceso a medios tecnológicos para el desarrollo de las actividades de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>Motivación para el desarrollo de actividades de enseñanza en comisiones o grupos.</p> <p>Clima de armonía y relaciones de convivencia sana entre las y los profesores.</p> <p>Asistencia a capacitaciones internas de forma activa dentro del establecimiento.</p> <p>En muchos casos desarrollo de proyectos didácticos para promover el aprendizaje de las y los educandos.</p>	<p>activamente en las actividades del establecimiento y en conjunto con sus profesores.</p> <p>Metodologías de enseñanza novedosas lo que permite un mejor aprendizaje por parte de las y los estudiantes.</p> <p>Cuerpo docente compenetrado con su labor pedagógica y partícipes activos de todas las actividades desarrolladas por la institución, tanto dentro como fuera del horario de contrato.</p>	<p>Existencia de un gran número de niños y niñas con dificultades de aprendizaje desde leve a alto.</p> <p>Muchos docentes tienen cierto resquemor con las decisiones del PEI, pues no creen que serán valoradas.</p> <p>Promoción de estudiantes que no dominan claramente los aprendizajes y que por ende no están en condiciones de aprender al ritmo del grupo curso.</p> <p>Incertidumbre ante la inestabilidad laboral que año a año se produce en el establecimiento, lo que perjudica la vinculación en ciertas actividades por parte de las y los profesores.</p>	<p>metas a largo plazo.</p>
--	--	--	-----------------------------

9.3. ANÁLISIS SITUACIONAL: SUBSISTEMA COMUNIDAD

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Existencia de un Centro de Padres y Apoderados debidamente acreditado, lo que posibilita el acompañamiento en actividades de la institución.</p> <p>Desarrollo de reuniones periódicas de cada subcentro, para resolver problemas puntuales y la organización en actividades del establecimiento.</p> <p>Vínculo con organizaciones del entorno para fomentar el desarrollo de actitudes.</p> <p>Creación de diversas actividades de participación de las</p>	<p>Facilitar el desarrollo de actividades que permitan el mejoramiento de la institución, de modo de permitir un correcto desempeño de las labores de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>Promover la participación de todos los actores al interior del colegio.</p> <p>Logro de un adecuado manejo de los recursos recaudados en las diversas actividades que se promueven dentro de la institución.</p>	<p>Incumplimiento de las planificaciones propuestas para el desarrollo de actividades para el bienestar del establecimiento.</p> <p>Baja asistencia de los representantes de los cursos a las reuniones del Centro de Padres y Apoderados, lo que dificulta la toma de decisiones como de la entrega de información a sus respectivos cursos o profesores jefes.</p> <p>Falta de comunicación asertiva entre todos los estamentos que componen la comunidad educativa.</p>	<p>Baja formación de los padres y apoderados, lo que dificulta el apoyo a las y los estudiantes.</p> <p>Bajo nivel socioeconómico lo que imposibilita el cumplimiento con los materiales solicitados.</p> <p>Poco compromiso en las actividades propuestas por el Centro de Padres y Apoderados.</p>

familias al interior del colegio. Creación y organización de actividades profundas para el establecimiento, cooperación en mejorar la infraestructura y mobiliario.			
--	--	--	--

**9.4. ANÁLISIS SITUACIONAL:
SUBSISTEMA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Estructura solida del establecimiento, lo que permite una seguridad a las familias. Espacios suficientes para el desarrollo de todas las actividades propuestas, tanto a nivel pedagógico como de esparcimiento. Compromiso del personal de mantención y aseo	Entusiasmo de los padres y apoderados en participar activamente en el logro de objetivos y creación de espacios que permitan el bienestar de todos quienes se benefician del colegio. Realización de mejoras y reparaciones con el apoyo de todos los actores que están	Falta de un estacionamiento adecuado para las y los docentes. Deterioro de la cancha techada, tanto en el piso como en la techumbre. Filtración de algunos espacios en temporada de lluvias, lo que provoca una baja concentración. Ubicación de salas	Falta de recursos que permitan el cambio de todo el mobiliario defectuoso como de los espacios que se encuentran deteriorados por efecto del paso del tiempo. Espacios poco acordes para el desarrollo de las actividades de enseñanza – aprendizaje.

<p>con la conservación de los espacios utilizados por las y los estudiantes.</p> <p>Existencia de laboratorio de computación acorde a las necesidades de las actividades de enseñanza – aprendizaje, como de una biblioteca.</p> <p>Espacios limpios y amplios para la alimentación de las y los estudiantes.</p>	<p>insertos dentro de la institución.</p> <p>Sustitución paulatina del mobiliario que se encuentra en mal estado.</p> <p>Laboratorio de computación con una cantidad acorde de equipos para el uso de las y los estudiantes.</p>	<p>cercanas a la avenida principal lo que dificulta la enseñanza por altos grados de distracción.</p> <p>Salas con iluminación poco acorde a las necesidades de las y los educandos.</p> <p>Mobiliario escolar deteriorado, falta de mantenimiento de los espacios de enseñanza.</p>	
---	--	--	--

10. Análisis Situacional Comparativo Actual y Deseado

Para generar un medio de reflexión más clarificador se desarrollará un análisis comparativo de acuerdo a la situación actual y la deseada en los ámbitos que se han desarrollado anteriormente: Dirección, Administración, Gestión Pedagógica y Curricular, Convivencia, Gestión de Recursos y la Comunidad que se relaciona cotidianamente en el establecimiento educacional.

10.1. ANÁLISIS SITUACIONAL COMPARATIVO ACTUAL Y DESEADO DEL COLEGIO: SUBSISTEMA DIRECCIÓN

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
La directiva del Centro de Padres y Apoderados participa de forma activa en las actividades que se realizan en la institución. Existe una buena comunicación entre la Dirección y algunos miembros de la comunidad. Poca relación del Colegio con las demás organizaciones del entorno, sobre todo con los establecimientos del sector, generando espacios de convivencia sana, por medio de actividades deportivas, culturales y sociales. La Dirección no tiene facultades suficientes para tomar decisiones en ámbitos disciplinarios y administrativos.	Mayor participación de los representantes de cada uno de los cursos del colegio, no solo de la directiva del Centro de Padres y Apoderados. Mejorar la comunicación con todos los miembros de la comunidad y de la Dirección. Realizar actividades que permitan una mayor relación con las demás organizaciones sociales y educativas del entorno, promoviendo una convivencia sana entre quienes componen la institución. Entregar mayores facultades a la Dirección por parte de la Administración, respetando aquellas que sean consideradas en desmedro

<p>Existe una organización acorde del archivo de documentación del colegio y de los docentes que componen el plantel.</p>	<p>económico para la institución. Desarrollar medios y estrategias de una comunicación asertiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, con el fin de promover el logro de los objetivos propuestos, tanto en lo pedagógico como en la convivencia.</p>
---	---

10.2. ANÁLISIS SITUACIONAL COMPARATIVO ACTUAL Y DESEADO DEL COLEGIO: SUBSISTEMA: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR

SITUACIÓN ACTUAL	<u>SITUACIÓN DESEADA</u>
<p>Existe una planilla o libro de asistencia del personal docente, directivo y administrativo.</p> <p>No existe un documento de acceso público sobre una reseña o memoria del colegio y de los logros alcanzados.</p> <p>Personal altamente calificado y especialistas en las áreas respectivas, principalmente en labores de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>Planificación anual tanto en la gestión como por parte de cada docente, la cual es acorde a las necesidades de la institución como para el logro de metas claras y objetivas.</p> <p>La Dirección ha tratado en estos últimos años lograr una restauración y mejoramiento de la organización interna del establecimiento.</p> <p>Falta de una actualización del PEI, de modo de que esté acorde a las necesidades de la sociedad actual.</p> <p>Ambiente de sana convivencia dentro del establecimiento por parte de toda la comunidad educativa, principalmente a nivel del cuerpo docente y directivo.</p>	<p>Coordinar y organizar actividades que promuevan el adecuado desarrollo del proyecto pedagógico.</p> <p>Desarrollar actividades dentro de la institución delegando funciones a los profesores, de modo de lograr una motivación en estos.</p> <p>Seguimiento y evaluación no solo al cuerpo docente, sino también al cuerpo directivo y de gestión.</p> <p>Desarrollar un equipo de Gestión tanto de los recursos como de los medios que incluya a un representante de cada uno de los estamentos presentes dentro del establecimiento.</p> <p>Integrar a los padres y apoderados en las actividades de formación de las y los estudiantes, desarrollando espacios de escuelas para padres, actualización de aprendizajes, entre otros.</p> <p>Organizar y desarrollar talleres de formación en aspectos de orientación en sexualidad, consumo de drogas, delincuencia, etc.</p> <p>Actividades extraprogramáticas para los padres y apoderados.</p>

10.3. ANÁLISIS SITUACIONAL COMPARATIVO ACTUAL Y DESEADO DEL COLEGIO: SUBSISTEMA DISCIPLINA Y LIDERAZGO ESCOLAR

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
<p>Bajo cumplimiento del uniforme escolar y de la higiene personal.</p> <p>Baja disciplina de las y los educandos en períodos de actividades recreativas y de esparcimiento.</p> <p>Existencia de una buena organización por parte de las y los estudiantes en la realización y desarrollo de actividades en el establecimiento.</p> <p>Nutrición escolar con baja preocupación de los padres y apoderados para el tiempo de colación de recreos.</p>	<p>Mayor acompañamiento de la Dirección en las actividades de los docentes.</p> <p>Generar mayores espacios de tiempo para el desarrollo adecuado de la planificación de las actividades de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>Promover y promocionar actividades interescolares deportivas, culturales, entre otros.</p> <p>Mantener una ambientación adecuada de las salas de clases asegurando la motivación de las y los estudiantes en el aprendizaje.</p> <p>Lograr una estabilidad definitiva de los docentes en lo laboral, lo que permitirá un compromiso con las metas propuestas.</p> <p>Promover el liderazgo directivo y una asertiva gestión de los recursos económicos y humanos del plantel.</p> <p>Activar un equipo pedagógico que tenga a su cargo decisiones que permitan el logro de objetivos planteados.</p> <p>Posibilitar una relación y convivencia entre todos los estamentos que se encuentran presentes en la institución de modo de lograr las metas y proyectos.</p>

10.4. ANÁLISIS SITUACIONAL COMPARATIVO ACTUAL Y DESEADO DEL COLEGIO: SUBSISTEMA INFRAESTRUCTURA

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
<p>Cancha deteriorada en el piso como en la techumbre.</p> <p>Espacios de uso de las y los estudiantes que en temporada de lluvias se filtran.</p> <p>Mejorar algunas instalaciones de luminarias en espacios de las salas de clases y de los lugares de uso.</p> <p>Falta de mantención del mobiliario y cambiar aquellos que se encuentran en mal estado.</p> <p>Carencia de muebles en las salas de clases que permitan la organización del material y los recursos de cada profesor jefe como del curso respectivo.</p> <p>Laboratorio de computación con equipos defectuosos que deben ser reparados para lograr una mejor disposición para las y los educandos.</p> <p>Carencia en materiales de laboratorio para la enseñanza práctica en la asignatura de Ciencias Naturales.</p> <p>Carencia de material e implementos deportivos para el desarrollo de las actividades de educación física como de talleres deportivos.</p>	<p>Reparación de las techumbres que se encuentran en mal estado o que se filtran durante la temporada de lluvia.</p> <p>Construcción de techos en los espacios que no cuentan que esto, de modo de permitir espacios cubiertos para la recreación de las y los estudiantes.</p> <p>Promover actividades para generar recursos para el cambio del mobiliario que se encuentra en mal estado.</p> <p>Adquirir muebles para las salas de clases como materiales para construir repisas que permitan la organización de los materiales con los que cuenta cada uno de los cursos.</p> <p>Reparar los equipos computacionales que se encuentran en mal estado para el uso de las y los estudiantes.</p> <p>Construir un espacio para el laboratorio de Ciencias Naturales y la adquisición de los implementos necesarios para la enseñanza de la asignatura.</p> <p>Adquirir materiales e implementos deportivos para el desarrollo de las actividades respectivas.</p>

CAPÍTULO IV

PLAN DE MEJORAMIENTO

11. PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento Educativo tiene por finalidad planificar de una forma estratégica las acciones que desarrollará la institución educativa para dar cumplimiento a las metas, objetivos y propuestas realizadas, con el fin de lograr mejores resultados, esto implica un proceso bien definido de tiempos en los cuales deberá transitar el establecimiento para mejorar en los ámbitos de Gestión pedagógica, curricular y administración de los recursos, como también en los planos de Liderazgo y Convivencia, esto de acuerdo a los planteamientos que se hayan sugerido por parte de todos quienes pertenecen a la institución.

Para la realización de este plan de mejoramiento se desarrollo un diagnóstico exhaustivo de la institución extrayendo toda la información que se considera importante de tener presente para llevar a cabo un proceso de mejora continua y paulatina de todos los ámbitos que influyen en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los establecimientos educativos. A través de este se representarán la MISIÓN y VISIÓN que se pretende imprimir a la institución de acuerdo a su realidad y del entorno en el cual se encuentra inserta.

Asimismo se establecerán las metas, lineamientos y estrategias que se utilizarán para el logro de los resultados propuestos, con la finalidad de asegurar una educación de calidad y equidad para todas y todos los educandos, se definirán claramente las responsabilidades, tareas, compromisos y plazos en los que se deberán realizar cada una de las propuestas.

12. MISIÓN Y VISIÓN DEL COLEGIO PAICAVÍ DE LA FLORIDA

La **MISIÓN** consiste en definir la finalidad y especificar lo que busca toda organización y que por tanto la distingue de otras organizaciones que pertenecen al mismo tipo. Orienta y guía todo el proceder de la institución de modo de alcanzar las metas propuestas.

En el caso particular del Colegio Paicaví de La Florida la Misión corresponde a: *“Entregar una formación integral en todos los ámbitos de la persona a las y los estudiantes que integran el establecimiento educativo. Asimismo, tiene como finalidad posibilitar el desarrollo y elevación de las capacidades académicas, culturales, laborales, sociales y económicas de cada persona, como también potenciar el sentido ético, crítico y capacidad de convivencia en el entorno”.*

Por otro lado, la **VISIÓN** corresponde a una fotografía de lo que se espera lograr, es como el timón que indica la dirección que debe seguir la institución, con el fin de lograr los objetivos que se ha propuesto toda la comunidad, la visión de toda organización se puede señalar a corto, mediano y largo plazo.

La Visión del Colegio se formula de la siguiente forma: *“Plantel dirigido a través de un trabajo planificado, participativo y colaborativo de todas las partes que componen la institución educativa, entregando responsabilidades, compromiso y dedicación hacia el logro del proyecto institucional a través de un clima de convivencia, permitiendo el crecimiento humano y cultural de todos los usuarios, entorno e integrantes del plantel”.*

13. LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

13.1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Corresponden a las líneas de acción que se ha propuesto la institución para el logro de la MISIÓN que se ha planteado tomando como referencias los análisis de la situación del establecimiento por medio de la investigación con los integrantes y usuarios.

Los lineamientos que se han acordado en el PEI y de acuerdo a las reuniones son:

- 1.- Adecuación de los fundamentos de formación e institucionales del Colegio de acuerdo al último PEI, tratando de establecerlos a las nuevas necesidades de la sociedad.
- 2.- Estrategias que se orienten a las nuevas propuestas educativas del Gobierno de Chile, con base en los nuevos ajustes curriculares, bases curriculares y futuras reformas educativas, respondiendo a características de Desarrollo Humano, Socio-comunitario, convivencia, modelo económico dominante, entre otros.
- 3.- Se desea garantizar el acceso, permanencia y prosecución de estudios de las y los estudiantes que ingresen al Colegio en respuesta a los Derechos del Niño.
- 4.- Realización de diversas jornadas de reflexión durante el año para mejorar en los ámbitos de convivencia, formación, gestionar los recursos económicos, entre otros.
- 5.- Desarrollar actividades de formación en ámbitos actitudinales y recreación, deportivas, culturales y comunitarias entre los actores al interior como al exterior del establecimiento como proceso de integración y desarrollo social.

6.- Gestión Administrativa y Directiva en conjunto con las opiniones del personal docente, otorgando a estos algunas responsabilidades y muestras de confianza, permitiendo que se involucren más en el logro de los objetivos trazados.

13.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se refieren a los efectos y los impactos que tendrán las acciones institucionales desarrolladas para el logro de las metas propuestas, asimismo son el fin por el cual se realizan los trabajos y se une directamente al logro de resultados.

1.- Suscitar en todos los actores del acto educativo una participación, reflexión e implementación de la misión y visión propuesta por el Colegio de una forma activa, haciendo de ellas un aspecto intrínseco del Paicaviano.

2.- Generar proyectos al interior del establecimiento que promueva el desarrollo de las y los educandos en aspectos psico – sociales, deportivos, actitudinales, etc. promoviendo con estos la sana convivencia entre todas las personas.

3.- Realizar y organizar actividades externas al colegio, generando espacios de convivencia con otras instituciones y organismos presentes en el entorno, campeonatos deportivos, charlas, actividades culturales, muestras artísticas, visitas a hogares de niños y ancianos, fomentando el crecimiento personal de la persona.

4.- Desarrollar actividades para la generación de recursos económicos para la adquisición de mobiliario, permitiendo mejoras en la calidad del aprendizaje de las y los estudiantes.

5.- Revisar en conjunto el Reglamento de Convivencia y Evaluación del colegio, promoviendo la participación de todos los involucrados en el proceso de formación, asimismo crear pautas para el mejoramiento de las normas internas con causales claramente definidas, además de la creación de un equipo que se encargará de administrar y resolver las sanciones a las que se exponen ante alguna situación de mala conducta.

6.- Organizar actividades de salidas pedagógicas que se unan a los aprendizajes intra escuela, de modo de fomentar el aprendizaje en el hacer como en el descubrir, además de permitir el conocimiento del entorno más lejano a la institución.

14. METAS Y ACCIONES PROPUESTAS

A continuación se definirán las metas y acciones que se desarrollaran en el Colegio Paicaví para lograr los objetivos respectivos a lograr mejores resultados en el aspecto académico y administrativo de la institución de modo de entregar un mejor servicio, cumpliendo con las expectativas que las familias tienen al momento de inscribir a sus hijos e hijas en nuestro colegio.

Para ello se definirán las acciones tanto Administrativas, Académicas y de la Comunidad, Indicadores de logro, Ejecución y Responsables de las actividades que se desarrollaran para el logro de los objetivos propuestos.

META 1: ESTABLECER ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y PARTICIPACIÓN ENTRE QUIENES INTEGRAN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

ASPECTOS	DESCRIPCIONES
ACCIONES ADMINISTRATIVAS	<p>1.- Estimular la participación activa individual y colectiva, proponiendo estrategias de comunicación entre quienes integran la institución: Estudiantes, Padres, Apoderados, docentes, entre otros.</p> <p>2.- Difundir y promover en los murales como en informativos a todos los integrantes del establecimiento por medio de circulares sobre la importancia de la participación.</p>

<p>ACCIONES ACADÉMICAS</p>	<p>1.- Informar continuamente a las y los estudiantes, principalmente en consejos de curso, sobre la importancia de decir lo que piensan, participar en las diversas actividades del curso como del colegio, asumir los derechos y deberes de todo educando.</p> <p>2.- Explicar a los representantes de las y los estudiantes como de los padres y apoderados sobre la importancia de participar en las instancias de convivencia de los diversos Centros dentro del colegio.</p>
<p>ACCIONES DE LA COMUNIDAD</p>	<p>1.- Propiciar reuniones en las cuales participen representantes de las y los estudiantes, docentes, dirección y administración del establecimiento, con la finalidad de tomar acuerdo sobre las actividades que se desarrollarán en el establecimiento.</p>
<p>INDICADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de reuniones periódicas y en tiempos establecidos durante el semestre y anuales. - Elaborar afiches, murales, informativos, entre otros medios para dar a conocer a todos los integrantes de la institución sobre procesos o actividades a realizar.
<p>EJECUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afiches e informativos de forma mensual. - En cada curso información en cada consejo de curso (como mínimo). - Durante cada semestre realizar al menos 2 reuniones con representantes de los estamentos respectivos.
<p>RESPONSABLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y Administración - Docentes - Centro de Padres y Apoderados

META 2: ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PEI DE FORMA COMUNITARIA Y EN LOS TIEMPOS ESTIPULADOS

ASPECTOS	DESCRIPCIONES
ACCIONES ADMINISTRATIVAS	<p>1.- Convocar a los actores fundamentales del proceso educativo de forma oportuna la promoción y organización de las reuniones.</p> <p>2.- orientar el proceso de trabajo a realizar durante las jornadas de reflexión y adecuación del PEI.</p>
ACCIONES ACADÉMICAS	<p>1.- Organizar y generar conversaciones durante los consejos de curso que permitan a las y los estudiantes a expresar problemas del entorno, intra y extra Colegio de modo de ser considerado en el PEI.</p> <p>2.- Generar instancias de conversación y entrevistas con diversas organizaciones sociales del entorno del Colegio, de modo de considerar sus propias ideas del mejoramiento educativo a promover dentro del establecimiento.</p>
ACCIONES DE LA COMUNIDAD	<p>1.- Generar instancias de reflexión con actores internos y externos del Colegio sobre el PEI.</p> <p>2.- Realizar reuniones con el Centro de Padres y Apoderados referidas al FODA de la institución buscando problemas como mejoras pertinentes, promoviendo la participación activa de todos los integrantes del establecimiento.</p>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de talleres y reuniones con todos los integrantes del Colegio. - Constitución semestral y anual de mesas de conversación en torno a la reflexión de las acciones y actividades desarrolladas para mejorar la calidad de educación.

	- Análisis al término de cada semestre sobre la MISIÓN y VISIÓN propuesta sobre la institución educativa.
EJECUCIÓN	- Al finalizar cada semestre académico realizar una reunión para reflexionar en torno a las acciones desarrolladas y proponer mejoras en las actividades educativas como extras al proceso educacional.
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos y Administrativos - Docentes - Centro de Padres y Apoderados - Centro de Alumnos

META 3: CONSOLIDACIÓN DEL COLEGIO PAICAVÍ COMO UNA INSTITUCIÓN QUE PROMUEVE LA INCLUSIÓN Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.

ASPECTOS	DESCRIPCIONES
<p>ACCIONES ADMINISTRATIVAS</p>	<p>1.- Trabajo en equipo para la realización de un apropiado diagnóstico pedagógico, posteriormente el seguimiento y control de los procesos de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>2.- Acompañamiento permanente de la labor docente en el aula y a través del proceso de planificación.</p> <p>3.- Motivar el proceso de superación constante de las y los estudiantes, como el apoyo fundamental de las familias en el proceso educativo.</p> <p>4.- Realizar reuniones de planificación estratégica con representantes de todos los estamentos al interior del Colegio: Docentes, estudiantes, padres y apoderados.</p> <p>5.- Otorgar a las y los profesores los materiales y herramientas necesarias para el desarrollo de clases más didácticas y utilizando metodologías novedosas.</p>
<p>ACCIONES ACADÉMICAS</p>	<p>1.- Aplicar pruebas de diagnóstico de modo de determinar los aprendizajes logrados, realizar ajustes a las actividades de enseñanza – aprendizaje promoviendo la adquisición de los contenidos planteados.</p> <p>2.- Realizar estrategias de seguimiento y mejoramiento de los aprendizajes esperados por las y los estudiantes de acuerdo a los objetivos de aprendizaje propuestos en la planificación.</p> <p>3.- Generar espacios de intercambio entre los docentes del Colegio como de otras instituciones, logrando la adquisición de experiencias que han sido fructíferas para el aprendizaje.</p>

ACCIONES DE LA COMUNIDAD	1.- Apoyo de la labor docente, participando activamente en el aprendizaje de sus pupilos, potenciando la responsabilidad, dedicación y compromiso con las actividades planteadas en el aula como para el hogar.
INDICADORES	- Espacios de intercambio entre los representantes de los diversos estamentos presentes en la institución educativa, por medio de un trabajo comunitario en jornadas de reflexión.
EJECUCIÓN	- Jornadas de reflexión y de mejoramiento 2 veces al semestre.
RESPONSABLES	- Directivos y Administrativos - Docentes - Centro de Padres y Apoderados

META 4: PROMOCIÓN DE LOS VALORES HUMANOS, COLECTIVOS, SOCIALES, ESCOLARES Y FAMILIARES.

ASPECTOS	DESCRIPCIONES
<p>ACCIONES ADMINISTRATIVAS</p>	<p>1.- Promover y permitir el desarrollo de jornadas de reflexión donde se ejecuten instancias de desarrollo de la formación personal de cada uno de los integrantes de la institución, entre ellos: respeto, tolerancia, responsabilidad, etc.</p> <p>2.- Desarrollar un plan de desarrollo de la formación cívica y convivencia sana entre quienes componen el Colegio.</p> <p>3.- Generar espacios de formación con profesionales de otras áreas sobre la importancia del rescate de los valores personales.</p>
<p>ACCIONES ACADÉMICAS</p>	<p>1.- Incluir dentro de las horas de Consejo de Curso un espacio para la reflexión en torno a la importancia de los valores: Respeto, tolerancia, entre otros.</p> <p>2.- Generar metodologías y estrategias novedosas para el reforzamiento y adquisición de los valores humanos.</p> <p>3.- Motivar al interior del curso como en espacios de índole social el proceso de rescate de una convivencia sana.</p>
<p>ACCIONES DE LA COMUNIDAD</p>	<p>1.- Participar activamente en las actividades desarrolladas por el establecimiento, en las cuales se promueve el desarrollo de formación en torno a los valores humanos.</p> <p>2.- Generar en conjunto con los otros estamentos del Colegio espacios de participación ciudadana, rescatando la importancia de la vida cívica de todo ciudadano.</p>

	3.- Desarrollar talleres y jornadas de formación y crecimiento personal en los ámbitos del rescate de los valores sociales y humanos.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr en las y los estudiantes un cambio de actitud, principalmente en la convivencia entre cursos y con los demás integrantes de la institución. - Desarrollar una actitud de manejo ante situaciones de conflicto entre quienes interactúan en el Colegio.
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de jornadas de reflexión durante el semestre, al menos una. - Espacios de reflexión en reuniones de padres y apoderados por curso. - Desarrollo de espacios de compartir opiniones y reflexionar en los Consejos de curso, al menos una vez al mes.
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Administrativos - Docentes - Estudiantes - Padres y Apoderados - Paradocentes

META 5: SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ESCOLAR

ASPECTOS	DESCRIPCIONES
ACCIONES ADMINISTRATIVAS	<p>1.- Facilitar material suficiente a los docentes para el desarrollo de las actividades de enseñanza.</p> <p>2.- Diseñar nuevos procesos administrativos en el establecimiento, otorgando mayor responsabilidad y autoridad a los docentes.</p> <p>3.- Informar oportunamente a los integrantes del plantel educativo sobre actividades y recursos disponibles.</p> <p>4.- Gestionar la adquisición de implementos tecnológicos que permitan un mejor proceso de enseñanza – aprendizaje.</p>
ACCIONES ACADÉMICAS	<p>1.- Solicitar por escrito y de forma oportuna de todos los implementos materiales y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>2.- Organizar el trabajo de forma anticipada de manera de tener presente las necesidades que se tendrán al momento de entregar los aprendizajes a las y los estudiantes.</p>
ACCIONES DE LA COMUNIDAD	<p>1.- Otorgar la información actualizada que se solicite por parte de los docentes como administrativos del establecimiento, de modo de establecer necesidades de recursos que se tendrán a futuro.</p> <p>2.- Colaborar de forma económica en situaciones que el establecimiento lo amerite, actividades durante el año, por ejemplo: bingo, peña, entre otros.</p>

INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un formato adecuado para la solicitud de materiales y recursos de enseñanza. - Adquisición de los materiales y medios tecnológicos que se consideren necesarios para la enseñanza – aprendizaje. - Uso adecuado de los recursos y medios tecnológicos que se han adquirido para el desarrollo de las actividades de enseñanza – aprendizaje.
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de materiales y recursos durante el año, dejando estipulado desde inicio de año. - Otorgar anticipadamente los recursos solicitados. - Revisión al finalizar el año académico sobre necesidades pertinentes para un nuevo proceso educativo.
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Administrativos - Docentes - Centro de Padres y Apoderados - Centro de Alumnos

META 6: RECUPERACIÓN Y CUIDADO DE LA INFRAESTRUCTURA ESCOLAR

ASPECTOS	DESCRIPCIONES
<p>ACCIONES ADMINISTRATIVAS</p>	<p>1.- Solicitar un diagnóstico de las condiciones de la infraestructura del establecimiento y su posterior mantenimiento y/o cambio.</p> <p>2.- Requerir una revisión de las techumbres, instalaciones eléctricas, ventilación e iluminación de todos los sectores que se utilizan a diario en el Colegio.</p> <p>3.- Crear informativos como afiches sobre la importancia del cuidado de los ambientes y del entorno del establecimiento.</p> <p>4.- Proveer del personal necesario para la mantención y reparación de aquellos espacios que demuestran problemas, tanto durante el año como en períodos de descanso.</p>
<p>ACCIONES ACADÉMICAS</p>	<p>1.- Motivar a las y los estudiantes del cuidado y mantenimiento de los espacios utilizados a diario.</p> <p>2.- Establecer una organización al interior de cada curso de encargados del orden, mantención y cuidado de la sala de clases.</p> <p>3.- Crear instancias de participación activa de las y los educandos de limpieza y mantención es espacio utilizado por el grupo curso.</p> <p>4.- Crear informativos al interior de la sala de clases con las normas y reglas de comportamiento para el cuidado y mantenimiento del entorno.</p>

ACCIONES DE LA COMUNIDAD	<p>1.- Organizar comisiones para la mantención de espacios utilizados por sus hijos e hijas.</p> <p>2.- participar activamente en las jornadas de limpieza y mantención de los espacios determinados para el uso de todos.</p>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Salas, pasillos y demás espacios comunes en buen estado. - Techumbres completas donde no existan filtraciones de las aguas lluvias en las salas como en la cancha. - Murales e informativos con reglas y normas del cuidado y mantención de los lugares y espacios comunes.
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizarán reflexiones en los consejos de curso, al menos una vez al mes para la creación de murales y organización de comisiones. - Al menos una vez al semestre estipular una jornada de limpieza y mantención del espacio utilizado por curso, mesas, sillas, mobiliario en general como de los pasillos.
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Administración - Docentes - Centro de Padres y Apoderados - Centro de Alumnos - Representantes de los Alumnos por curso

META 7: MEJORAR Y RENOVAR EL MOBILIARIO ESCOLAR

ASPECTOS	DESCRIPCIONES
ACCIONES ADMINISTRATIVAS	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Realizar un diagnóstico del mobiliario (sillas, mesas, etc) determinando las condiciones que tienen. 2.- Mantenimiento del mobiliario que está en mejores condiciones y realizar un catálogo de aquellos que deberán ser renovados. 3.- Determinar los recursos necesarios para la renovación del mobiliario en mal estado para el próximo período escolar.
ACCIONES ACADÉMICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Motivar en las y los estudiantes el cuidado del mobiliario que utilizan a diario. 2.- Instar a cada educando a hacerse responsable del mobiliario que utiliza a diario.
ACCIONES DE LA COMUNIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Participar activamente en las actividades para la generación de recursos para la adquisición del mobiliario en mal estado. 2.- Colaborar con diversos medios y recursos para la mantención del mobiliario que se encuentra en regular estado.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Mantención y recuperación de sillas, mesas y otros muebles en regular estado. - Adquisición de mobiliario para reemplazar el que se encuentra en mal estado.
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Durante el año el personal de mantención realizará un catastro del mobiliario. - Desarrollo de actividades para generar fondos para reemplazar el mobiliario en mal estado.

RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none">- Dirección- Administración- Docentes- Personal de mantención- Centro de Padres y Apoderados- Centro de Alumnos
--------------	--

META 8: CONSTRUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE CONVIVENCIA Y NORMAS INTERNAS

ASPECTOS	DESCRIPCIONES
ACCIONES ADMINISTRATIVAS	<p>1.- Motivar charlas para todos los integrantes del plantel sobre la importancia de un Manual de Convivencia.</p> <p>2.- Convocar a una jornada de reflexión anual sobre la construcción consensuada del Manual de Convivencia.</p> <p>3.- Organizar mesas de trabajo con representantes de todos los niveles y estamentos de la institución para deliberar y confeccionar el Reglamento de Convivencia.</p>
ACCIONES ACADÉMICAS	<p>1.- Informar en diversas instancias a las y los estudiantes sobre la importancia del Reglamento de Convivencia, respetar las normas establecidas en él para lograr un clima sano dentro del Colegio.</p> <p>2.- Realizar en diversas instancias reflexiones con las y los educandos y apoderados sobre la realidad del Colegio en torno a la disciplina y de la necesidad de aportar con la construcción de un Reglamento de Convivencia.</p> <p>3.- Ayudar en la organización de las mesas de trabajo en torno a la reflexión y deliberación para la construcción de un Reglamento de Convivencia que represente a todos los actores institucionales.</p>
ACCIONES DE LA COMUNIDAD	<p>1.- Participar de forma activa en cada una de las instancias posibles de reflexión sobre el Reglamento de Convivencia.</p> <p>2.- Debatir y deliberar de forma adecuada exponiendo sus puntos de vista en torno a la importancia del Reglamento de Convivencia.</p>

INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia a las jornadas de reflexión. - Participación activa de todos los actores.
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Jornadas anuales de reflexión - Reflexión y potenciación en consejos de curso como en reuniones de apoderados.
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Administración - Docentes - Padres y apoderados - Estudiantes

15. PLANES ESTRATEGICOS

15. 1. PLAN ESTRATEGICO ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN

ESPACIO	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación oportuna
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none">- Informar en forma oportuna, permanente y clara sobre las actividades del Colegio a los representantes de los Docentes, Padres y Apoderados, Alumnos.- Motivar a los diversos estamentos sobre el cumplimiento de las responsabilidades y labores solicitadas.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Realizar semanalmente un consejo de profesores informando actividades de forma oportuna como de aceptar las opiniones de estos.- Otorgar responsabilidades a los docentes en las actividades del Colegio, motivando su participación.- Reunión permanente con los representantes del Centro de Padres y Apoderados como de los Estudiantes.- Asambleas generales cada cierto tiempo.- Entrega de la información de recursos logrados a los diversos representantes.- Crear murales informativos sobre las actividades a realizar por la institución en forma oportuna.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de un cronograma de actividades en forma anual entregando una copia a cada docente como a los representantes del Centro de Padres y Apoderados.- Revisión con los representantes de cada estamento en forma mensual sobre las actividades y la obtención de recursos.- Reuniones mensuales con las directivas y comisiones de trabajo.

ESPACIO	- Formación Integral y capacitación del personal
OBJETIVO	- Atender permanentemente al trabajo de aula y mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir a las reuniones y consejos con cada uno de los representantes de los estamentos del Colegio. - Delegar responsabilidades en los demás niveles de la organización demostrando confianza en estos. - Seguimiento a la planificación y enseñanza – aprendizaje de cada docente, de forma oportuna y bajo un cronograma conocido por todos. - Seguimiento y conocimiento de las evaluaciones de las y los estudiantes, remediales y adecuaciones de los métodos de enseñanza – aprendizaje. - Creación de espacios de capacitación de los docentes en las áreas que ellos y ellas señalen como necesarios.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Generar espacios de capacitación y cursos de actualización. - Realizar visitas cada cierto tiempo al aula y a las actividades de enseñanza – aprendizaje. - Revisar planificaciones y evaluaciones realizando sugerencias y adecuaciones de acuerdo a los resultados logrados.

ESPACIO	- Admisión y promoción.
OBJETIVO	- Planificar el término de semestre y año académico.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma anticipado de actividades de finalización de semestre y año académico. - Organización de las diversas comisiones que se encargarán de actividades propuestas. - Entrega de la información oportuna de los resultados obtenidos por las y los estudiantes. - Creación de las comisiones de admisión, matrícula e inscripción de las y los estudiantes para el nuevo proceso académico.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con los docentes y representantes de Centro de Padres y Apoderados, Centro de Alumnos. - Entrega oportuna del cronograma de entrega de resultados, informes y matrícula.

ESPACIO	- Elaboración del Reglamento de Convivencia.
OBJETIVO	- Elaborar en forma comunitaria el Reglamento de Convivencia del Colegio Paicaví.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Creación y organización de jornadas de reflexión sobre el Reglamento de Convivencia Interno. - Redacción de un documento que considere las opiniones y pensamientos de cada uno de los actores presentes en el establecimiento.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a todas las entidades presentes dentro del establecimiento para las jornadas de reflexión del Reglamento de convivencia. - Redacción y revisión de las ideas y posturas propuestas en las jornadas de reflexión comunitarias.

15. 2. PLAN ESTRATÉGICO PEDAGÓGICO

ESPACIO	- Producción de Innovaciones Pedagógicas.
OBJETIVO	- Planificar y organizar un espacio de enseñanza – aprendizaje propicio.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de recursos pedagógicos didácticos e interactivos. - Creación de un ambiente adecuado para el aprendizaje, potenciando la diversidad de estilos de aprendizaje de las y los estudiantes. - Desarrollo de actividades grupales y proyectos de investigación motivadores. - Evaluaciones acordes a los objetivos planificados y propuestas futuras.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes por nivel. - Realizar un cronograma anual de las actividades de enseñanza – aprendizaje. - Prever de forma anticipada los recursos y materiales necesarios para las actividades de enseñanza propuestas.

ESPACIO	- Formación integral de las y los educandos.
OBJETIVO	- Desarrollar los planes y programas del Ministerio, de acuerdo a las necesidades instituidas en él.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación actividades de enseñanza – aprendizaje acordes a las necesidades del Colegio Paicaví como del Gobierno de Chile. - Realización de un plan anual de los contenidos propuestos, estableciendo fechas, metodologías y recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.

ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar al inicio del año académico el Plan Anual de enseñanza de contenidos. - Entregar en forma mensual las planificaciones respectivas a cada nivel.
-------------	---

ESPACIO	- Metodologías didácticas de enseñanza
OBJETIVO	- Elaborar, planificar y generar proyectos de enseñanza – aprendizaje en la práctica y en entorno externo al Colegio.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de diversos procesos de enseñanza – aprendizaje en situaciones de práctica, por ejemplo: investigaciones, exposiciones, proyectos científicos, etc. - Planificación de salidas pedagógicas a diversas instituciones que permitan aprendizaje didáctico de contenidos planteados en el programa de estudio: teatro, museo, empresas, etc. - Participación en actividades interescolares, ya sea con establecimientos del sector o fuera de él, olimpiadas académicas, competencias deportivas, actividades culturales, etc.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a la realidad de las y los estudiantes, de su estilo de aprendizaje y realidad académica, seleccionar aquellas actividades pertinentes para motivar el aprendizaje. - Realizar un cronograma de actividades conocido por dirección, administración, padres y apoderados sobre salidas pedagógicas, detallando claramente los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad. - Determinar las características de las y los educandos que participarán en las actividades externas al establecimiento, de modo de tomar las medidas pertinentes.

15. 3. PLAN ESTRATÉGICO DE INFRAESTRUCTURA

ESPACIO	- Salud y desarrollo personal.
OBJETIVO	- Efectuar mantención y reparación de las áreas que presentan que presentan mayores desperfectos.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Realización de un diagnóstico de las instalaciones, iluminación, ventilación, entre otros de la infraestructura.- Desarrollo de un programa de trabajo para la reparación de los espacios que se consideraron con mayor problema y que deben ser corregidos para el proceso de formación de las y los educandos.- Cambio de la techumbre de la cancha que se encuentra en mal estado, con pizarreños quebrados y filtraciones en temporada de lluvia.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none">- Planificar un proceso de diagnóstico y planificación del proceso de mantención y reparación de los espacios que presentan problemas.- Determinar los recursos necesarios que se deberán tener en cuenta para el proceso de mantención y reparación respectivo.

ESPACIO	- Vivir en paz y sana convivencia.
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none">- Destacar la sana convivencia entre los diversos actores del proceso educativo.- Practicar los valores humanos en diversas instancias.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Formación en la sala de clases de una relación en armonía valorando la sana convivencia y tolerancia entre las y los estudiantes.- Realizar reflexiones en torno a situaciones de la vida cotidiana buscando solución por medio de una convivencia sana.

	<ul style="list-style-type: none"> - Conversaciones sobre el Colegio que se tiene y el que se quiere, como de los aportes que debe hacer cada uno para el logro de ese sueño. - Realizar en conjunto un detalle del estudiante Paicaviano, cómo debe ser, cómo debe actuar y su perfil bien definido.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Conversar en forma grupal por cada curso sobre situaciones producidas de modo de lograr la sana convivencia entre los cursos. - Crear un tribunal de disciplina, en el cual estén presentes representantes de: dirección, profesores, padres y apoderados, estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

Coronel, J. M. (2005): *El Liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis y su investigación*, Universidad de Huelva, Revista Española de Pedagogía, España.

Cotton, K. (1995); *Effective schooling practices: A research synthesis*. 1995 updated. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory. En Tomo 2 Magíster en Educación IRIDEC, Cuatro afirmaciones fundamentales sobre liderazgo, p. 239, Chile.

Fullan, M. (1991): "*The new meaning of educational change*". London. En Tomo 2 Magíster en Educación Iridec, Liderazgo directivo y liderazgo docente, p. 246. Chile.

Hart, A. W. (1995): "*Reconceiving School Leadership: Emergent Views*". En Tomo 2 Magíster en Educación Iridec, Liderazgo directivo y liderazgo docente, p. 246. Chile.

Leithwood, K. y Duke, D. (1999) "*A century quest to understand school leadership*". En Tomo 2 Magíster en Educación Iridec, Liderazgo directivo y liderazgo docente, p. 246. Chile.

Leithwood, K. (2009): *Como liderar nuestras escuelas*, Área de Educación Fundación Chile, Santiago de Chile.

Luque, M. y Otros, (2004): *Gestión educativa, Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela*. Cuaderno 1, Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

Malen, B; Ogawa, R. T.; y Kranz, J. (1990) "*Evidence says site-based management hindered by many factors*". En Tomo 2 Magíster en Educación Iridec, Liderazgo directivo y liderazgo docente, p. 246. Chile.

MINEDUC, (2005), *Marco para la Buena Dirección*. Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, Ministerio de Educación Chile.

MINEDUC, (Junio, 2012). *Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo*, Elaborado por Profesionales, División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile. Chile.

MINEDUC, (Octubre, 2012). *Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo*, Elaborado por Profesionales, División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile. Chile.

MINEDUC, (Octubre, 2012). *Guía para el diagnóstico Institucional*, Elaborado por Profesionales, División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile. Chile.

MINEDUC, (Octubre, 2012). *Instrumento para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*, Elaborado por Profesionales, División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile. Chile.

Murillo, F. J. (2003): *El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes*, REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 1, No. 2.

En: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Murillo.pdf>

Olguín, J.; D. Ostoic, D.; Ugalde, P y Sepúlveda, L., (2008). *Situación del Liderazgo Educativo en Chile*, Universidad Alberto Hurtado.

Quintanilla, I. y Bonavía, T. (1996): *La dirección participativa en centros educativos*. Magisterio del Río de La Plata, Buenos Aires.

Sammons, P. (1995): *Key characteristics of effective schools: a review of school effectiveness research*. London: OFSED and Institute of Education. En Tomo 2 Magíster en Educación IRIDEC, Cuatro afirmaciones fundamentales sobre el Liderazgo, p. 239. Chile.

Scheerens, J. y Bosker, R. J. (1997): *The foundations of educational effectiveness*. Oxford: Pergamon. En Tomo 2 Magíster en Educación IRIDEC, Desarrollar personas, p. 245. Chile.

Spillane, J. P. (2001): *“Investigating school leadership practice: A distributive perspective, Educational Researcher”*. En Tomo 2 Magíster en Educación IRIDEC, Liderazgo distribuido Desarrollar personas, p. 241. Chile.

Tedesco, J. C.; Mello, G.; Silva, T. y otros (1992): *La Gestión Pedagógica de la Escuela*, Unesco, Santiago.

Wilson, B. y Corcorán, T. (1988): *“Succesfull secondary school”*, Londres, Falmer Press. En Tomo 2 Magíster en Educación IRIDEC, Cuatro afirmaciones fundamentales sobre el liderazgo, Liderazgo distribuido, p. 241. Chile.

ANEXOS

Escalas Evaluativas de la situación institucional

Para el desarrollo de un análisis objetivo de los procesos pedagógicos desarrollados dentro de la institución educativa se presentaron algunas tablas, las cuales debían ser completadas por los actores del proceso educativo y de acuerdo a las áreas de incidencia en cada caso, es decir, por ejemplo en lo que respecta a la Gestión Pedagógica no fue consultado a la comunidad Padres, Apoderados y Estudiantes, pues no es una dimensión que les atañe tan directamente.

Las tablas construidas para el desarrollo de esta investigación fueron adoptadas desde las propuestas del Ministerio de Educación, ya que estaban construidas por los especialistas de la División de Educación General, además de ser propuestas para los establecimientos educacionales de Chile, tanto de administración Municipal como del Sistema Particular Subvencionado.

Las escalas evaluativas contienen cinco valores que definen los diferentes niveles de la calidad de la práctica respectiva, estas van desde el 0 al 5, de acuerdo al nivel de acuerdo y desacuerdo con la afirmación que se les presenta a los diferentes actores del proceso educativo.

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

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

1. ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR

1.1. DIMENSIÓN: LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

Evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar el funcionamiento satisfactorio del Colegio Paicaví, generando canales de comunicación fluidos con el Director/a y el Equipo Directivo.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Sostenedor define claramente los roles y atribuciones del Director/a y el Equipo Directivo y los respeta.						
2.- El Sostenedor establece metas claras al Director/a.						
3.- El Sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el Director/a y el Equipo Directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.						
4.- El Sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.						

1.2. DIMENSIÓN: LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADÉMICO DEL DIRECTOR/A

Evaluar: El Liderazgo del Director/a en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Director/a se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.						
2.- El Director/a instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el PEI.						
3.- El Director/a promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas tanto de los equipos como de las y los estudiantes.						
4.- El Director/a conduce de manera efectiva la Gestión Pedagógica y Formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca mecanismos para solucionarlos, entre otros.						
5.- El Director/a promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a las y los docentes.						
6.- El Director/a gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.						
7.- El Director/a promueve una ética de trabajo.						

1.3. DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RESULTADOS

Evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de Planificación junto con el Monitoreo del cumplimiento de las Metas, y la utilización de los datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Establecimiento cuenta con un PEI que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del Establecimiento, la Misión y Visión educativa y la descripción del perfil del o la estudiante que busca formar.						
2.- El Equipo Directivo realiza un proceso sistemático anual de la autoevaluación del establecimiento para elaborar el PME, o Plan Estratégico o Planificación Anual.						
3.- El Establecimiento elabora un PME, o Plan Estratégico o Planificación Anual, que define prioridades, Metas, Estrategias, Plazos, Responsables y Recursos.						
4.- El Establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del PME, o Plan Estratégico o Planificación Anual.						
5.- El Establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de las y los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.						
6.- El Establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.						

2. ÁREA DE GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

2.1. DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el Equipo Técnico Pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza – aprendizaje.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Equipo Técnico Pedagógico organiza la carga horario de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las Metas formativas y de aprendizaje del Establecimiento y las necesidades e intereses de las y los estudiantes.						
2.- El Equipo Técnico Pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de las y los docentes, entre otros).						
3.- El Equipo Técnico Pedagógico y las y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de las y los estudiantes, y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.						
4.- El Equipo Técnico Pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.						
5.- El Equipo Técnico Pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.						
6.- El Equipo Técnico Pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tarea, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en las y los estudiantes.						

7.- El Equipo Técnico Pedagógico asegura que las y los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.						
8.- El Equipo Técnico Pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.						
9.- El Equipo Directivo y Técnico Pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de las y los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.						
10.- El Equipo Técnico Pedagógico asegura que las y los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.						
11.- El Equipo Técnico Pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de los resultados con las y los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.						
12.- El Equipo Técnico Pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.						
13.- El Equipo Técnico Pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por las y los docentes (Por ejemplo planificaciones, guías, pruebas y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.						

2.2. DIMENSIÓN: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA

Evaluar: Las estrategias utilizadas por las y los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en las y los estudiantes.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- Las y los profesores comunican claramente lo que esperan que las y los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.						
2.- Las y los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.						
3.- Las y los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo: que las y los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.						
4.- Las y los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de las y los estudiantes.						
5.- Los profesores motivan y promueven que las y los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.						
6.- las y los profesores logran que todos los y las estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).						
7.- Las y los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.						
8.- Las y los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de las y los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.						

2.3. DIMENSIÓN: APOYO Y DESARROLLO DE LAS Y LOS ESTUDIANTES

Evaluar: Las Política, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los y las estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a las y los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.						
2.- El Establecimiento implementa estrategias para potencias a las y los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.						
3.- El Establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a las y los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.						
4.- El Establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.						
5.- El Establecimiento identifica a tiempo a las y los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.						
6.- El Establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a las y los estudiantes en la selección de estudios secundarios y/o superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos (si fuera necesario)						

3. ÁREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR

3.1. DIMENSIÓN: FORMACIÓN

Evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de las y los estudiantes.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programas de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia – escuela, entre otros.						
2.- El Establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.						
3.- El Establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.						
4.- El Establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.						
5.- El Establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.						
6.- El Equipo Directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos/as.						

3.2. DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR

Evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el Establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, biblioteca, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).						
2.- El Equipo Directivo y Docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.						
3.- El Establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explica las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.						
4.- El Establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.						
5.- El Establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela o colegio un lugar seguro para las y los educandos, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).						
6.- El Establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, dese situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.						
7.- El Establecimiento previene y enfrenta el Bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas						

3.3. DIMENSIÓN: PARTICIPACIÓN

Evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el Establecimiento para el desarrollo de un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Establecimiento genera sentido de pertenencia en las y los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.						
2.- El Establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.						
3.- El Establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.						
4.- El Establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre las y los estudiantes en un contexto de respeto.						
5.- El Establecimiento promueve la participación de las y los Estudiantes a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.						
6.- El Establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del Centro de Estudiantes y de las Directivas de Curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.						
7.- El Establecimiento promueve y apoya la participación de los Padres y Apoderados a través del Centro de Padres y Delegados de Curso.						
8.- El Establecimiento promueve la participación de las y los docentes a través de la realización periódica del Consejo de Profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.						

9.- El Establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a las y los Apoderados y Estudiantes respecto de su funcionamiento.						
10.- El Establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de las y los Apoderados y Estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.						

4. ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS

4.1. DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Establecimiento cuenta con una planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.						
2.- El Establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en casos de licencias.						
3.- El Establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.						
4.- El Establecimiento cuenta con procesos evaluativos y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.						
5.- El Establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual se diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por las y los profesores.						
6.- El Equipo Directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.						
7.- El Establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.						
8.- El Establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.						

4.2. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRACIÓN

Evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.						
2.- El Establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.						
3.- El Establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.						
4.- El Establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.						
5.- El Establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.						
6.- El Establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.						
7.- El Establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre a favor del Proyecto Educativo.						

4.3. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

Evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todas y todos los estudiantes.						
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
1.- El Establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilita el aprendizaje y bienestar de las y los estudiantes.						
2.- El Establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.						
3.- El Establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de las y los estudiantes.						
4.- El Establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de las y los estudiantes y facilitar la operación administrativa.						
5.- El Establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.						