



**TRABAJO DE GRADO II**  
**“DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN**  
**LICEO CAM ALMA MATER STUDIORUM**

**INTEGRANTES**

**Virginia Cisternas Cerda**

**Roberto Contreras González**

**Tutor: Mailin Arellano**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>Dimensionamiento del Establecimiento.....</b>	<b>11</b>
<b>Diagnóstico de la situación inicial.....</b>	<b>11</b>
<b>Análisis de Diagnóstico.....</b>	<b>17</b>
<b>Plan de Mejoramiento.....</b>	<b>18</b>
<b>Desarrollo de las líneas de acción.....</b>	<b>22</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>26</b>

## INTRODUCCIÓN

Desde la Reforma Educacional de 1990, Chile ha ido avanzando, paulatinamente, en su búsqueda para lograr estándares internacionales en calidad educativa. Los esfuerzos de muchos estudiosos de la educación han dado sus frutos. Por fin se ha develado que la calidad educativa de una escuela tiene directa relación con el liderazgo y la gestión del **Director**, este es el factor principal que hace que los resultados escolares, medidos por el logro de aprendizaje del MINEDUC, sean de calidad.

Es evidente, además, que hay otros factores como: la profesionalización de los docentes de la escuela; el entorno familiar de los estudiantes, la calidad de la comunidad donde residen; los recursos humanos, los agentes de convivencia escolar. Sin embargo, la efectividad de una escuela está en su líder: el Director (a), ya que es él (ella) el que hace que se mueva mancomunadamente todos los estamentos educacionales.

El presente trabajo del Magíster diagnostica, analiza y concluye acerca de cuatro áreas:

1. Liderazgo, en las dimensiones: visión estratégica y planificación, Conducción y guía, Información y análisis.
2. Gestión curricular, en las dimensiones: Organización curricular, Preparación para la enseñanza, Acción docente en aula Evaluación de la implementación Curricular.
3. Convivencia escolar, en sus dimensiones: Convivencia escolar en función del PEI, Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.
4. Gestión de recursos, en sus dimensiones: Recursos humanos, Recursos financieros, materiales y tecnológicos, Proceso de soporte y servicios.

Sobre la base de esta información, se propone un PME para la escuela, basándose en sus debilidades, identificando las variables que a nivel de escuela, de la sala de clases y del sistema en su conjunto tienen la mayor probabilidad de

fortalecerse para compensar las desigualdades de origen socio-familiar de los estudiantes y de producir buenos resultados.

No obstante, la mayor debilidad de la escuela seleccionada radica en la gestión de la Directora (a), en consecuencia, nuestro Marco Teórico tendrá directa relación con la nueva conceptualización de su rol.

## **MARCO TEÓRICO**

En Chile las escuelas nacen en el año 1837 como parte del *Ministerio de Justicia, Instrucción y Culto* siendo su primer ministro don Diego Portales. En esos años el ministerio se encargó de supervisar las instituciones educacionales tales como el Instituto Nacional de Chile.

En el año 1927 se creó el *Ministerio de Educación Pública*, separado del Ministerio de Justicia pasando a ser su responsabilidad la educación primaria, la educación secundaria, la educación profesional, las bibliotecas, los archivos y los museos.

Bajo la impronta de la filosofía de vida del siglo XIX, y respondiendo a las exigencias de un modelo de escuela propio del siglo, la escuela necesitaba de directores que dieran las directrices, hicieran los protocolos de trabajo en cada una de las escuelas. Se necesitó de grandes ideógrafos que iniciaran e hicieran funcionar las escuelas. Primó la verticalidad, el conductismo y, obviamente, todas estas influencias y modelos recibidos desde Europa.

Las exigencias de un nuevo perfil para este cargo fundamental, estratégico que demanda este siglo y la nueva sociedad chilena, debe responder a una serie de exigencias coyunturales del país.

Indudablemente es un nuevo perfil acorde a los cambios, a la innovación, a esta vertiginosa dinámica educacional que vive el país. El director debe ser un transformador, un guía de la escuela de calidad; un posibilitador del aprendizaje.

Debe sentir pasión por la excelencia, para guiar a los docentes, comprender que ellos son el medio para lograr el fin, comprender que el fin último de la educación es el aprendizaje del estudiante, de aquí nace su liderazgo. Éste puesto ya no es de un Jefe, este es un rol de líder, el líder es seguido de forma natural.

### **¿Qué necesita cada escuela de Chile en este siglo XXI?**

De manera macro o general se puede afirmar que un nuevo desempeño del Director; este necesita: la competencia político ideológica, la competencia técnico profesional y la competencia para ejercer el liderazgo, todas estas competencias se deben dar de manera natural y transversal en la persona del director.

Un poco de historia:

Dos aspectos positivos de la Reforma Curricular de los 90, fueron las respuestas a lo lejos que estábamos del avance mundial, y que debíamos prepararnos para el siglo XX, siglo de la tecnología, siglo del cambio, siglo de ver el mundo como una “aldea global”, de las comunicaciones, de comprender que lo único permanente es el cambio. La otra respuesta fue rotunda: la permanencia en el tiempo de los directores, con puestos nominados y anquilosamiento de las personas y de la ineficacia de las escuelas del país.

Es importante abordar este tema, porque el siglo XXI, su cosmovisión, trajo más exigencias que deben ser resueltas ahora, exigencias tales como educar en competencias, como efecto colateral es imperativo cambiar la gestión, el liderazgo, el director aumenta su importancia, este año el MINEDUC se ocupó del problema y se entregaron más de 800 cupos para “formar directivos de excelencia”, todo esto con el claro objetivo de potenciar la capacidad de gestión en los establecimiento educacionales.

Esta formación tiene como ejes: el Marco para la Buena Dirección, Modelo de Gestión Escolar del MINEDUC, el Marco para la Buena enseñanza. La formación finalmente será la de un profesional competente en gestión curricular y el liderazgo pedagógico. Se pretende que su ocupación fundamental sea el aprendizaje, su enfoque sea la gestión escolar, en los procesos que vive la escuela, no los temas administrativos, que es el enfoque de hace dos siglos.

Este Trabajo de Grado se sustenta, principalmente, en un objetivo: lograr que, por fin, se comprenda y se lleve a efecto una nueva visión y misión del rol del director. Ya se ocupó el MINEDUC, con los “800”, no obstante, no es simplemente que los primeros ochocientos “estudiantes o aspirantes a directores de calidad” tengan dominio en uso de nuevas estrategias; se trata de cambiar viejo paradigmas de modelos de jefatura, historia personal, experiencias de vida, etc. Todos los directivos de Chile debieran asumir responsabilidades e innovar en su gestión. Espero que este documento sirva, al menos, para meditar en el problema.

Obviamente, que el director es el sujeto que provocará cambios en las escuelas, en la estructura, en la gestión, en el profesorado, en la comunidad, etc.; es la mayor fortaleza de un centro educativo. Es urgente que los directores sean los líderes gestores del cambio de las escuelas, en sus manos está la evaluación de todos los procesos pedagógicos de su establecimiento.

Este es un proceso de cambio que comienza hoy, este año 2013, se espera que este nuevo director, responda a las nuevas demandas sociales, con miras hacia el futuro, se haga cargo de todo lo que implica, desde el mínimo aprendizaje o trabajo en aula (interior del establecimiento) hasta su relación con toda la comunidad (exterior de la escuela)

La innovación es un proceso, como tal debe iniciarse con una reflexión y un acto volitivo de cambio, de todas las personas que hacen funcionar una escuela,

no obstante, el eje que promoverá y propiciará esta nueva gestión es el líder, el director. Cada establecimiento posee un “microclima”, una forma particular de funcionar, tiene sus fortalezas y debilidades, cada establecimiento es una realidad compleja, única, este líder renovado debe rescatar las fortalezas para lograr el objetivo: mejorar la calidad de la educación, dar respuesta a las exigencias sociales de este siglo.

El nuevo director debe tener plena conciencia que las instituciones educativas, entregan una educación formal, su objetivo último es posibilitar a las personas a través de procesos y experiencias de aprendizajes intencionados, permanentes en el tiempo, experiencias continuas y graduadas; todo este avance lógico está explícito en el Currículum nacional, en los Mapas de progreso. Es la escuela, como institución, la unidad educativa formal por experiencia, no el aula ni el profesor, aislado y en particular. La escuela es, también, el foco del cambio social. Dependerá también de la libertad que se le dé para gestionar, este nuevo enfoque obliga a una ejecución más descentralizada.

El director de esta nueva escuela debe sostener que la escuela de calidad debe proporcionar un servicio, un servicio para la humanidad, formar seres humanos buenos, diestros y hábiles. Esta acción sí es un cambio, es una real “Reforma Educativa”, es una clara tendencia, por fin, que lleva como efecto lograr cambios radicales en la gestión de una escuela, es un variable dentro de las muchas, que busca la educación de calidad.

Es una reforma educativa que parte desde afuera, pero que tendrá un mayor impacto dentro de la escuela, este nuevo profesional de la educación originará acciones extraescolares, intraescolares, reconocidas por todo el contexto macro y micro educativo.

La sociedad del siglo XXI es demandante, se necesita una escuela que tenga mayor autonomía y capacidad de respuesta. Una escuela que asuma su

responsabilidad en el proceso de cambio social y del desempeño escolar, por ende, el liderazgo del director es imprescindible.

## **2. Nuevo perfil del director del siglo XXI**

¿Qué significa profesionalizar a un director de escuela?

Se entiende por profesionalización del director como la especialización, con experticia, con calificación, tiene relación con la teoría y su experiencia con la práctica, capacitado en niveles superiores de conducción, se espera que resuelva problemas pedagógicos, es decir, que sea competente.

Esta preocupación por profesionalizar al director ya se ha discutido bastante, se ha analizado, existen muchos documentos elaborados por organismos internacionales.

A continuación insertamos varias citas que sirven para apoyar y confirmar la urgencia de un consenso sobre el reconocimiento de la necesidad de profesionalizar la función de los directores de establecimientos educacionales:

**“La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar, si no el principal, es el director del centro (...) Por tanto, es necesario velar para que la dirección de los centros escolares sea confiada a profesionales cualificados” (Delors. Informe UNESCO, 1996: 28)**

En el documento “Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo” de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (UNESCO/OREALC) nos encontramos con:

**“Al director de la escuela se le pide que (...) asuma su cargo no sólo como una etapa dentro de una carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección. Así, más que meros administrativos se requiere de líderes docentes capaces de dirigir y que sean a la vez eficientes organizadores.” (UNESCO. “Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo” de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, 1993: 29)**

“Debido a las necesidades que presenta el nuevo modelo de gestión escolar, el director del establecimiento debe tener competencias organizativas especializadas e instrumentos adecuados para su desempeño.” (UNESCO. “Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo” de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, 1993: 29)

“En esta visión, el director es el responsable del funcionamiento del establecimiento y de los resultados de los aprendizajes de los niños. Para ello deben compatibilizarse las necesidades de formación específica con cierto grado de estabilidad y con normas flexibles de carrera directiva que incluyan incentivos.” (UNESCO. “Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo” de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, 1993: 30)

La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar, si no el principal, es el director del centro (...) Por tanto, es necesario velar para que la dirección de los centros escolares sea confiada a profesionales cualificados” (Informe Delors, UNESCO, 1996)

“Fortalecer la función del director para el ejercicio de un liderazgo democrático y responsable, y avanzar en la búsqueda de alternativas para la elección de un profesional que combine criterios de competencia profesional y conocimientos teóricos, con legitimidad del liderazgo y aceptación de su autoridad, será sin lugar a dudas, una prioridad para los gobiernos.” (Abrile de Vollmer, M., 1996)

Es exigencia, entonces, que los directores deben estar capacitados para dirigir: moral, intelectual y funcional, ya que tiene la responsabilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección.

### **3. ¿La gestión del director es una nueva certificación?**

En este nuevo siglo, sí. Como competencia específica responde a un perfil representativo de varios individuos con este cargo, entonces, requiere de una nueva acreditación.

Asumir hoy día la dirección de un colegio es una actividad profesional, supone nuevas responsabilidades, tareas y roles que han ampliado y transformado la labor de los directores y que generan nuevas demandas a su profesionalidad.

Estas personas han de tener conocimientos, habilidades y capacidades técnicas especializadas que permiten distinguir su actuación de la de otros individuos. Necesita entonces, de una formación técnica acreditada, de una formación valórica basada en su vocación, es remunerada, debiera ser proyectada como una carrera diferente, no entendido como algo preestablecido (cualquier docente puede optar a director) o nominado, todas las características anteriores van de la mano o se suman a sus propias capacidades como el manejo de grupos, la ética, la autoevaluación de sus metas, a los resultados de su manejo de todo el contexto educativo en el cual se desenvuelve, a la cuantificación y cualificación de sus logros pedagógicos.

El director al igual que los estudiantes responde a la triada conocidísima el "Saber", "Saber hacer" y "Saber ser". Su desempeño profesional, sus acciones, sus obligaciones propias de su cargo, su función profesional, su cargo, pertenece también al campo de la evaluación, en consecuencia, debe medirse lo que en realidad el profesional hace y no se queda solo en el cargo o la denominación.

Todos los que participamos en el hecho educativo, queremos cambios en el sistema educativo, buscamos innovación, pero que se puedan cuantificar y cualificar, esto es, evidenciado en resultados. La causa del cambio y del éxito educativo hay que buscarla en la política del cambio que generemos.

## DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

El Colegio Alma Mater pertenece a la Sociedad Educativa Eduotec Limitada, desde el año 2007 a la fecha. Su clasificación ante el MINEDUC es autónoma y abarca la educación parvularia, básica y media TP. El establecimiento

data desde el año 1999, cuando la constructora Bercep, construye el Colegio Los Pensamientos, para dar respuesta a la comuna, impartiendo enseñanza pre-básica, básica y media.

Jurídicamente es un establecimiento particular subvencionado con financiamiento compartido, inicialmente de modalidad Científico Humanista y Técnico Profesional. Curricularmente se adquiere a los planes y programas oficiales emanados del Ministerio de Educación. El reconocimiento oficial lo obtuvo el 30 de junio de 1999, mediante resolución exenta n° 1985 del 30/06/1999, su rol base de datos es 25220-4.

Con la resolución exenta n°2684 del 26 de agosto de 1997, el establecimiento cambia de nombre a Colegio Alma Mater.

El SIMCE del establecimiento pondera los 250 puntos en 4° Básico y los 260 puntos en 8° Básico. La matrícula vigente del establecimiento es de 680 alumnos.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL

### 1. Liderazgo:

#### Visión Estratégica y Planificación

DIMENSIONES POR ÁREA CON SUS DESCRIPTORES	EVIDENCIAS	NIVELES DE EVALUACIÓN
Existen prácticas de planificación del establecimiento	Existen planificaciones anuales para algunos subsectores; no existe un control sobre el avance curricular en el aula ni una actualización del material pedagógico que se utiliza.	1
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades	Existe un Proyecto Educativo Institucional, no se ha actualizado desde el año 2010.	2
Existen prácticas por parte de los líderes para asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento	Sí, se plantean metas y tienen un PME, explicitadas en reuniones de GPT a los docentes. La gestión de la Directora, equipo directivo y equipo técnico	4

de acuerdo a los Objetivos y Metas institucionales.	<p>definen procedimientos y ejecuta acciones para asegurar la implementación de las planificaciones diseñadas, evitando suspensiones y pérdidas de clases injustificadas. Esto se realiza desde el año 2012 en adelante.</p> <p>El equipo directivo del establecimiento se involucra en el ejercicio de la docencia. observa clases y experiencias de aprendizaje, se entrevista periódicamente con los docentes, les otorga apoyo y asesoría</p>	
---	---	--

### Conducción y Guía

Prácticas del Director y del equipo directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	<p>Existen reuniones de GPT donde se coordina el trabajo docente; sin embargo en muchas ocasiones estos espacios se utilizan para temas administrativos, disciplinarios o sin una planificación previa.</p> <p>Los apoderados desconocen el PEI, el establecimiento no entrega fragmento del PEI a los apoderados.</p>	2
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	No existen evidencia de evaluaciones para el equipo directivo.	0

### Información y análisis

La dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del	El equipo directivo es nuevo, comenzó su gestión el año 2011, siendo su primer año de adaptación entre sus integrantes y de formular estrategias a largo plazo. Por otra parte el equipo docente se muestra resistente a implementar mejoras en general, adoleciendo de una constante falta de motivación en interés.	0
--	---	---

establecimiento, los padres y alumnos.		
Existen sistemas de rendición de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento a los diversos estamentos de la comunidad, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	Sí. Reunión bianual con todos los estamentos de la comunidad donde se rinde la gestión del establecimiento.	5

2. Gestión curricular  
Organización curricular

Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	No existen prácticas establecidas que articulen los elementos señalados; de forma parcial se evidencia la existencia de planificaciones anuales y el calendario escolar anual. No hay estrategias que consideren la visión del PEI.	0
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OFCMO	No existen estrategias ni metodologías de control.	0

Preparación para la enseñanza

Existen prácticas que aseguren la articulación y la coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI y calendarización.	No existen prácticas instaladas para este ítem.	0
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las	No.	0

necesidades de los estudiantes.		
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	No existen prácticas instaladas para este ítem.	0

#### Acción docente en aula

Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	Sí. Pauta de observación de clases	2
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	Sí. Pauta de observación de clases	2
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de aula.	Sí. Pauta de observación de clases	2

#### Evaluación de la implementación Curricular

Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.	No existen prácticas instaladas para este ítem	0
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.	No existen prácticas instaladas para este ítem.	0

Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	No existen prácticas instaladas para este ítem.	0
---	---	---

### 3. Convivencia escolar

#### Convivencia escolar en función del PEI

Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento.	Existe en Manual de Convivencia Escolar.	3
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de los padres y o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	El centro de padres se involucra parcialmente en actividades de entretenimiento y reunión de fondos. No existen prácticas orientadas hacia el PEI.	0

#### Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes.

Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	El establecimiento cuenta con un Orientador y un Psicólogo, éste último contratado mediante recursos de Ley SEP y para el trabajo en aula se cuenta con un segundo docente de apoyo en el primer ciclo.	4
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	Existe un trabajo focalizado en estudiantes por especialistas mediante Ley SEP.	4

Existen prácticas para promover la continuidad de estudios y o la inserción laboral de los estudiantes, según sea el caso.	No se observa esta práctica considerando el nivel de enseñanza básica.	0
--	--	---

#### 4. Gestión de recursos

##### Recursos humanos

Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	El personal del establecimiento es evaluado de acuerdo a su perfil de cargo (tareas). A partir del año 2012 los funcionarios con contrato indefinido pueden optar a capacitación vía sence, previo v°b° del jefe directo y del área de recursos humanos.	2
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	A partir del año 2012 se está implementando un revista digital que resume los principales acontecimientos y actividades del establecimiento. El acercamiento con la comunidad educativa a través de este medio ha sido gradual.	2

##### Recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	<p>El establecimiento utiliza sistemáticamente y con fines pedagógicos el laboratorio de computación u otro espacio donde la tecnología está disponible para los estudiantes y comunidad educativa.</p> <p>Existen prácticas y estrategias que permiten al establecimiento disponer y utilizar los recursos pedagógicos necesarios, en calidad y cantidad, para apoyar los procesos de aprendizajes de los estudiantes, procurando un uso adecuado de ellos</p>	5
---	---	---

Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	Cada Unidad Estratégica (Dirección, UTP) cuenta con un presupuesto anual y un flujo de compra que asegura el funcionamiento de toda la comunidad educativa.	5
---	---	---

#### Proceso de soporte y servicios

Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	Cada Unidad Estratégica (Dirección, UTP) cuenta con un presupuesto anual y un flujo de compra que asegura el funcionamiento de toda la comunidad educativa.	5
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	Existe una Unidad de Soporte y Activo Fijo interna del establecimiento, quienes asisten en las áreas de informática, redes, servicios generales y mantención.	4

## ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO

Al revisar las evidencias por área se puede precisar que los mayores desafíos del establecimiento se centran en el Liderazgo y la Gestión Curricular. En estos ítems hay una carencia de procesos y prácticas que son claves para una óptima gestión del colegio. Estratégicamente hablando, se produce una incidencia directa en los resultados y mediciones que se puedan realizar.

El establecimiento adolece de un liderazgo efectivo en términos curriculares, aspectos pedagógicos y administrativos. Se evidencia una falta de visión a largo plazo para la comunidad educativa; los procedimientos en general se realizan en forma parcializada, sin establecer conexiones dentro del trabajo de toda la comunidad.

Otro tema por desarrollar es lograr un compromiso efectivo por parte de los padres y apoderados; aspecto que influye directamente en los resultados obtenidos.

Por otra parte, las áreas más sólidas o desarrolladas dentro del establecimiento, corresponden a la gestión de convivencia escolar y en mayor grado la gestión de recursos, ya que el establecimiento cuenta con una unidad de soporte que presta asistencia y está al servicio de la comunidad educativa en

términos de atender las prácticas de mantenimiento en recursos tecnológicos y prácticas para facilitar el desarrollo de los estudiantes

Considerando lo anterior, los elementos críticos se encuentran en la Gestión de Liderazgo y la Gestión Curricular, sobre las cuales se formularán las líneas de acción.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

Las políticas sugeridas para mejorar la Gestión Institucional del establecimiento son:

- Liderar la visión de la institución en el largo plazo, fomentando la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Moderar y solucionar conflictos entre los integrantes de la comunidad educativa.
- Organizar y utilizar los recursos humanos y materiales que se encuentren a disposición.
- Orientar su accionar hacia metas cuantitativas y cualitativas.
- Manejar el currículum vigente y velar por el cumplimiento de éste.
- Actualizar el PEI, en forma conjunta con el equipo docente y darlo a conocer a toda la comunidad educativa.

Gestión del Jefe de UTP.

- Articular el marco curricular, plan de estudio, plan anual, PEI y calendarización.
- Controlar la puesta en marcha del currículum en el aula, en sus dos dimensiones: extensión y profundización.

Las políticas señaladas anteriormente se enmarcan en los siguientes ámbitos:

## Área Liderazgo

Dimensiones por Áreas con sus Descriptores.		Objetivos/Estrategias	Línea de Acción
Visión Estratégica y Planificación	Existen prácticas de Planificación en el Establecimiento.	Supervisar el trabajo docente.	Establecer procedimiento de planificación clase a clase en todos los subsectores de aprendizaje
	Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	Actualizar el PEI	Calendarizar sesiones de trabajo al final de cada año académico con representantes de la comunidad educativa para actualizar el PEI anualmente.
Conducción y Guía	Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	Coordinar el trabajo docente.	Implementar reuniones de trabajo departamental y/o GPT con bitácoras de trabajo semanal.

	Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	Evaluación del trabajo directivo.	Implementar pauta de evaluación de desempeño al equipo directivo.
--	---	-----------------------------------	---

Dimensiones por Áreas con sus Descriptores.		Objetivo/Estrategia	Línea de Acción
Información y Análisis	La Dirección vela por un clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.	Mejorar el clima organizacional.	Implementar un proceso de entrevistas individuales con el equipo docente.

#### Área Gestión Curricular

Dimensiones por Áreas con sus Descriptores.	Objetivo/Estrategia	Línea de Acción
---	---------------------	-----------------

Organización Curricular	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	Articular la Gestión Curricular	Actualizar el currículum vigente en todos los subsectores considerando el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.
	Existe Coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OFCMO	Articular la Gestión Curricular	Implementar proceso de análisis de las supervisiones de clases.
Preparación de la Enseñanza	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	Articular la Gestión Curricular.	Implementar proceso de análisis de las supervisiones de clases.
	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	Articular la Gestión Curricular	Implementar proceso de análisis de las supervisiones de clases.

	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	Articular la Gestión Curricular	Implementar proceso de análisis de las supervisiones de clases.
Evaluación de la Implementación Curricular	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.	Controlar la Gestión Curricular	Implementar proceso de control del avance curricular dos veces en el semestre.
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.	Controlar la Gestión Curricular	Implementar proceso de pruebas estandarizadas tres veces dentro del año académico.
	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	Evaluar la Gestión Curricular	Implementar reuniones de reflexión en horas departamentales y/o GPT al finalizar la rendición de las pruebas estandarizadas

## DESARROLLO DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

<b>ACCIÓN:</b> Establecer procedimiento de planificación clase a clase en todos los subsectores de aprendizaje	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Levantar un procedimiento de planificación que considere la organización curricular del mes: planificación clase a clase, material de aprendizaje, evaluaciones.
<b>RESPONSABLE</b>	Director, Jefe de UTP, Encargados de Departamento y equipo docente.
<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Dos sesiones mensuales en horario de reunión departamental.

<b>ACCIÓN:</b> Calendarizar sesiones de trabajo al final de cada año académico con representantes de la comunidad educativa para actualizar el PEI anualmente.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Implementar proceso de actualización del PEI, calendarizando la actividad dentro del mes de diciembre en el plan de trabajo académico.
<b>RESPONSABLE</b>	Director y Jefe de UTP.
<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Dos sesiones al finalizar el año académico mediante trabajo por departamento y representantes de la comunidad educativa.
<b>ACCIÓN:</b> Implementar reuniones de trabajo departamental y/o GPT con bitácoras de trabajo semanal.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Las sesiones de trabajo a implementar permiten conducir de forma efectiva las reuniones departamentales y de GPT.

<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de UTP, Encargado de Departamento.
<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Semanal dentro del año académico, según calendarización.

<b>ACCIÓN:</b> Implementar pauta de evaluación de desempeño al equipo directivo.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Diseñar y aplicar un proceso de evaluación al equipo docente mediante una pauta de evaluación anual de desempeño.
<b>RESPONSABLE</b>	Director
<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Anual, al finalizar el período académico.

<b>ACCIÓN:</b> Implementar un proceso de entrevistas individuales con el equipo docente.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Al entrevistar individualmente a cada docente es posible detectar sus motivaciones, aspiraciones, frustraciones y su grado de disposición, compromiso hacia la comunidad educativa. La información obtenida puede aportar para establecer objetivos, integrar al docente a las metas según su potencial.
<b>RESPONSABLE</b>	Director
<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Durante los tres primeros meses del año académico.

## ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

<b>ACCIÓN:</b> Actualizar el currículum vigente en todos los subsectores.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La actualización del currículum permite organizar y articular los distintos elementos que deben considerarse para una gestión curricular efectiva: Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI, Calendarización.
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de UTP y todo el equipo docente.
<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Anual, al finalizar el período académico anterior.

<b>ACCIÓN:</b> Analizar las supervisiones de clases.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El análisis de las supervisiones de clases permite medir la coherencia entre lo establecido y lo ejecutado respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de práctica y progreso en OF/CMO.</li> <li>- Diseño de enseñanza con Programas de Estudio y PEI.</li> <li>- Estrategias de enseñanza y necesidades de los estudiantes.</li> <li>- Estrategias de evaluación de aprendizaje y Estrategias de enseñanza.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de UTP, Encargado de Departamento.
<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Análisis de supervisiones mensuales según calendario de visitas al aula realizadas.

<b>ACCIÓN:</b> Implementar proceso de control de avance curricular.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La gestión curricular debe ser supervisada en términos de avance durante el período académico con el fin de cautelar la cobertura esperada dentro del período.
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de UTP

<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Dos veces en el semestre.
-----------------------------	---------------------------

<b>ACCIÓN:</b> Implementar proceso de pruebas estandarizadas.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Las pruebas estandarizadas permiten establecer una medición objetiva de los aprendizajes alcanzados. Este instrumento de evaluación debe sintetizar los aprendizajes claves propuestos y considerar un período de trabajo suficiente (unidades).
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de UTP
<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Tres veces dentro del año académico.

<b>ACCIÓN:</b> Implementar reuniones de reflexión de resultados obtenidos.	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La reflexión respecto a resultados obtenidos de la implementación curricular permite establecer mejoras y ajustes a lo planificado.
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de UTP
<b>PERÍODO DE EJECUCIÓN</b>	Al finalizar cada prueba estandarizada según calendario.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Beltrán Francisco, "Hacer pública la Escuela", (2000) Santiago de Chile, Editorial LOM.

Cara y ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. (1992) Las instituciones educativas, Bs.As. Argentina: Ed. Troquel.

Carvajal, Lizardo (1998) Metodología de la investigación científica general y Aplicado. Colombia. 12º- Ed. Cali: F.A.I.D. 139 p.

Cobo Bejarano, (1998) Héctor. Glosario de Metodología. EE.UU. 8ª. Ed. Cali: Impretec, 50 p.

Ministerio de Educación (2005) Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Ministerio de Educación República de Chile.

**Gairin** Sallán, Joaquín, "Gestión Escolar", 1998. Variable estratégica para una educación de calidad, Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Educación, Pág. 16, Chile: Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo División de Educación General