



Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,
mención Gestión de Calidad.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO, COLEGIO MIRADOR DEL LAGO PUERTO VARAS
REGIÓN DE LOS LAGOS.

Nombre del candidato a magister: Francisco Javier Blanco Navarrete.

Nombre tutor guía: Amely Vivas.

Nombre tutor metodológico: Rocio Riffo San Martín.

Enero 2023.

Índice.

I.- Resumen	3
II.- Introducción.....	4
1.- Diagnostico participativo	
a).-Equipo Directivo	
b).- Docentes ciclo inicial y primer ciclo.....	7
c).- Docentes segundo ciclo	
2.- Principales acuerdos en liderazgo y gestión pedagógica.....	8
3.- Conclusiones del diagnóstico institucional.....	10
III.- Marco teórico.....	11
IV.- Marco contextual.....	15
a).- Historia.....	16
b).- Entorno.....	17
c).- Valores y competencias	
d).- Sellos.....	19
V.- Diagnostico institucional	
1.- Objetivos.....	20
2.- Ejemplo de acompañamiento.....	23
3.- Desarrollo del Plan de mejoramiento	
3.1.- Gestión pedagógica.....	24
3.2.- Liderazgo.....	25
3.3.- Convivencia escolar.....	26
3.4.- Gestión de recursos.....	27
3.5.- Gestión de recursos	28
VI.- Resultados.....29 Verificación PME	45
VII.- Plan de mejoramiento.....	53
VIII.- Bibliografía.....	55
IX. Anexos.....56.....	69

I. Resumen.

En relación a las comunidades de aprendizaje, desde el liderazgo en su plan de mejoramiento educativo 2022, se establece abordar desde el diagnóstico institucional la construcción de estas, como también desde la gestión pedagógica el establecer dar un buen uso a los tiempos no lectivos con la aplicación de la ruta de aprendizaje, modelo piloto en la que los distintos actores del proceso educativo, basados en los principios del decreto 67, son parte del ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué? Aprendemos. También se aborda la Convivencia Escolar con líneas de trabajo luego de instruido el retorno a clases obligatorio y con conceptos nuevos como al autocuidado y el bienestar socioemocional de toda la comunidad, como también el garantizar recursos institucionales para avanzar a una institución saludable y que no sólo se fortalezca el liderazgo escolar sino que también se consolide el acompañamiento al aprendizaje, las comunidades de aprendizaje y el trabajo colaborativo, los que terminarán siendo parte de la cultura del colegio Mirador del Lago.

II. Introducción.

Desde el liderazgo y la gestión pedagógica a modo de contextualización, durante los años académicos 2020-2021, el equipo directivo del Colegio Mirador del Lago de la comuna de Puerto Varas, diseñó un plan estratégico de “retroalimentación pedagógica” el cual logró implementar y afianzar una cultura de trabajo reflexiva, colaborativa y sistemática, como instancia de desarrollo profesional docente y consolidación en el liderazgo del equipo directivo y técnico pedagógico, transformando su función administrativa, pasiva y distante, a un rol activo y participativo; generando instancias de reflexión y toma de decisiones colaborativas, al diversificar los agentes evaluativos y colaborativos que participan en el proceso de acompañar el diseño, la implementación y la evaluación del aprendizaje a través de la labor docente de manera sistemática; con la finalidad de promover y proyectar una experiencia de aprendizaje efectiva y significativa para todos nuestros estudiantes.

Es importante destacar que, durante el año académico 2021 además de la “retroalimentación pedagógica”, el equipo directivo y técnico pedagógico fomento dentro del PME con mucho ímpetu el trabajo colaborativo entre los docentes por medio de la creación de módulos de aprendizaje, en donde se asociaban a profesionales según asignaturas a fines, asignándoles tiempo y espacios de trabajo en común. Los módulos que se formaron y comenzaron a trabajar colaborativamente, fueron:

- Módulo 1: “Interacción y comprensión social”, en cual integra las asignaturas de lenguaje e historia.
- Módulo 2: “Resolución de problemas del entorno”, en cual integra las asignaturas de matemática y ciencias naturales
- Módulo 3: “Comunicación y expresión del pensamiento creativo”, en cual integra las asignaturas de artes, tecnología y música.
- Módulo 4: “Bienestar emocional y salud”, en cual integra las asignaturas de educación física y salud, orientación, religión católica y religión evangélica.

Este trabajo fue muy significativo para toda la comunidad educativa debido al impacto que tuvo en el aprendizaje de los estudiantes, lo cual se pudo visualizar a través de los docentes al poder fomentar el trabajo colaborativo en horas no lectivas, ya que , crearon y ejecutaron en distintos niveles, actividades y tareas de desempeño en común; también a través de nuestros estudiantes quienes son protagonistas principales de todas las acciones que realizamos de manera diaria; participando en los dos proyectos de evaluación institucional que se llevaron a cabo durante el año 2021, en donde se articularon todas las asignaturas que se asociaron con un objetivo en común, creando productos significativos para su aprendizaje.

Para este año 2022 de acuerdo a nuestro diagnóstico y planificación institucional y siguiendo la línea de trabajo en el área académica efectuada durante los dos años anteriores, se tomó la decisión de realizar un diagnóstico institucional y desde nuestro Plan de Mejoramiento Educativo en la dimensión Liderazgo en donde se plantea el siguiente objetivo: **Consolidar prácticas y procedimientos que permitan fortalecer el liderazgo pedagógico del Director y equipo técnico pedagógico, en el marco de la implementación del desarrollo profesional, basados en la colaboración entre profesoras y profesores y la retroalimentación de sus prácticas pedagógicas** con la meta de que el 100% de los docentes conoce el Proyecto Educativo Institucional y participa en la consecución de las metas institucionales. Participan en la elaboración e implementación de las estrategias trabajo colaborativo, reflexión y dialogo pedagógico, convivencia escolar y gestión de recursos para así construir el PME y contempladas en los planes de acción ya que, es una metodología fundamental de los enfoques actuales de Desarrollo Profesional Docente y su esencia es que profesoras y profesores estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas y que esto sea una acción constante, permanente y se institucionalice para generar un mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes que día a día estamos educando.

El reconocimiento de que la educación es una tarea compartida y desarrollada en un sistema que implica interacciones entre diferentes actores, contextos y organizaciones. Hoy se apuesta por sistemas integrales e integrados de evaluación que incluyan y articulen la evaluación de los diferentes componentes del sistema, tales como la evaluación de alumnos, docentes, directores, escuelas, programas y las administraciones educativas (OREALC/UNESCO, 2007). De esta forma, no es posible considerar a los estudiantes sin pensar en sus docentes, en las escuelas, en los programas educativos, en la administración y en el sistema educativo como un todo indisoluble.

Es por esto que, como equipo directivo y técnico pedagógico se plantea fortalecer esta práctica no solo a través de los módulos de aprendizaje creados el año 2021, que siguen trabajando colaborativamente este año 2022, si no que, incluir otras acciones que impacten de manera directa en el aprendizaje de nuestros estudiantes, como lo indica uno de los principios del Decreto 67, manteniendo la cultura ya consolidada de la retroalimentación pedagógica.

Con la finalidad de reflexionar sobre cómo podemos gestionar nuestros objetivos y mejorar nuestras estrategias y definir las acciones se realizaron diversos encuentros y talleres en el mes de junio 2022, el primero de ellos, entre los miembros del equipo directivo y técnico pedagógico propiciando el diálogo para analizar, reflexionar, guiar y liderar el objetivo planteado y su metodología, posterior a esto se realizaron dos encuentros con los docentes distribuidos por ciclo; instancia liderada y mediada por el equipo directivo, con el objetivo de presentar el objetivo y construir las acciones a realizar. Nuestro primero paso fue un diagnóstico de análisis, al reflexionar e intercambiar opiniones respecto a las necesidades, uso, gestión y mejora del tiempo no lectivo para promover el desarrollo profesional docente, instancia en que de acuerdo a lo dialogado se considerará la selección de la modalidad de trabajo y posteriormente la definición de un foco de trabajo que se van a abordar a través de la labor docente año 2022.

1.- Diagnóstico participativo.

a) Equipo Directivo

Para poder realizar una reflexión más profunda y adecuada a la realidad de cada uno de nuestros docentes, en primera instancia nos reunimos como equipo para plantear un objetivo que fuera proyección de lo ya realizado en nuestro PME 2021 y que se consolidara desde la dimensión de Liderazgo en el PME 2022 y viniera a fortalecer nuestras prácticas de gestión y liderazgo durante el año en curso.

Se analizó y reflexionó profundamente como equipo, el plantear un objetivo el cual sea adecuado a nuestros objetivos institucionales en el área de liderazgo y gestión pedagógica, decidiéndonos a ejecutar en este nuevo periodo: **“Trabajo colaborativo para optimizar el uso de tiempos no lectivos”**, el cual este muy ligado al área académica y vendría a fortalecer algunas áreas que debido a la pandemia requieran de mayor seguimiento y apoyo constante por parte del equipo.

b) Docentes Ciclo Inicial y Primer Ciclo.

En segunda instancia para seguir reflexionando e insumarnos de manera directa sobre las necesidades que presentan nuestros docentes en su labor pedagógica se analizan las acciones PME 2022 en referencia a Liderazgo y Gestión pedagógica en donde iniciamos haciendo un recorrido por lo que han sido los últimos años desde la llegada de la pandemia hasta el retorno 100% presencial de nuestros estudiantes este año 2022, el cual conlleva a nuevos desafíos. Posterior a esto, se les presenta en un PPT el nuevo objetivo de nuestro establecimiento el cual busca mejorar **“Trabajo colaborativo para optimizar el uso de tiempos no lectivos”**. Esta instancia es de dialogo colaborativo y constructivo, en donde se les presenta una propuesta que deben analizar para una segunda instancia de encuentro.

c) Docentes Segundo Ciclo.

En una tercera instancia se realiza una reunión con los docentes de segundo ciclo, para complementar las reflexiones realizadas e insumarnos con este nuevo equipo sobre las necesidades que presentan en su labor pedagógica. También se da inicio realizando un recorrido por lo que han sido los últimos años desde la llegada de la pandemia hasta el retorno 100% presencial de nuestros estudiantes este año 2022, el cual conlleva a nuevos desafíos. Posterior a esto, se les presenta en un PPT el nuevo objetivo PME 2022 de nuestro establecimiento el cual busca fortalecer el “**Trabajo colaborativo para optimizar el uso de tiempos no lectivos**”. Esta instancia es de dialogo colaborativo y constructivo, en donde se les presenta una propuesta que deben analizar para una segunda instancia de encuentro.

Cada una de las respuestas obtenidas y las reflexiones realizadas fueron muy significativas para poder tomar acuerdos colaborativamente de algunas modificaciones que se podrían realizar para optimizar el tiempo en las horas no lectivas y así poder trabajar colaborativamente. Estas decisiones las veremos reflejadas en el punto que prosigue.

2. Principales acuerdos en liderazgo y gestión pedagógica.

Con respecto a los acuerdos y reflexiones obtenidas de estos encuentros podemos mencionar que:

- a) Todos los docentes mencionan que el tiempo el tiempo no lectivo debería ser como mínimo proporcional al tiempo en que se realizan clases, es decir, 50% de clases efectivas y 50% de tiempo no lectivo. Esta medida no se puede ejecutar debido a que la normativa actual indica un 65% de clases efectivas y un 35% de tiempo no lectivo.
- b) Al momento de plantear la cantidad de horas no lectivas que debiesen tener en común los/las docentes para trabajar colaborativamente, debiese ser el 50% del tiempo no lectivo, para que de esta forma puedan trabajar

actividades en común, articular actividades y tareas de desempeño, analizar proceso y resultado de las diversas experiencias de evaluación, entre otras. Esta es una medida viable para ser implementada, ya que solo se debe tener la precaución de contar con los profesionales necesarios en todo momento del año en curso y planificar esta logística al confeccionar los horarios de clases cada año.

- c) Cuando se plantea la interrogante que, si debiesen ser las mismas horas en común para todos/as los/as docentes o se debe hacer bloques diferenciados por grupo; debido a la gran cantidad de estudiantes, al plan de funcionamiento y la logística interna, todos debiesen tener la misma cantidad de tiempo no lectivo pero en diversos momentos, no todos al mismo instante, así se puede procurar un buen funcionamiento del edificio escolar.
- d) Sobre la frecuencia con que debiesen reunirse los/as docentes a colaborar, todos concuerdan con que debiesen ser sistemáticos estos encuentros y debiesen desarrollarse una vez a la semana.
- e) Al reflexionar sobre la cantidad de tiempo que deberían durar estos encuentros, varios docentes manifiestan que se debería trabajar media jornada en planificar y articular actividades y/o tareas de desempeño, pero que el sistema educativo o la realidad actual no permiten que esto se ejecute, por ende, estos encuentros debiesen durar el máximo de tiempo que le podamos dedicar, siendo lo más cercano a nuestra realidad 2 horas cronológicas.
- f) Sobre si debiésemos contar con más tiempo no lectivo para preparar encuentros, la respuesta de todos los presentes en las reuniones es, definitivamente si, debido a todo lo que implica implementar estrategias de aprendizaje que sean significativas y que impacten de manera positiva en el proceso de aprendizaje de todos nuestros estudiantes.
- g) Al cotejar si hay docentes que cuenten con horarios no lectivos en común, observamos que si se da esta situación pero en menos del 50% de los

colegas, por ende, para una próxima ocasión se debe reestructurar que, en el caso de primer ciclo todos los profesores de las asignaturas nucleares por nivel debiesen tener horas lectivas en común y en el caso de los docentes de segundo ciclo, todos los profesores de asignaturas en común (paralelos) debiesen tener también este momento.

- h) Para que todas estas acciones se puedan llevar a cabo de manera efectiva se deben reestructuras algunos horarios para que los docentes puedan trabajar colaborativamente y fortalecer sus prácticas pedagógicas con el foco centrado en el impacto en el aprendizaje de nuestros estudiantes. Si coincidimos en que desde el próximo año esta acción se debe efectuar desde inicios del año escolar.

3. Conclusión del diagnóstico institucional.

Al finalizar todos los encuentros programados para esta primera instancia, que tenían como objetivo: “el poder construir el plan de mejoramiento educativo 2022” de los docentes del Colegio Mirador del Lago, podemos concluir que, fueron instancias de conversación, análisis y reflexión muy significativas para todos los participantes, debido a que luego de finalizada esta primera etapa se pudieron tomar y aplicar colaborativamente acuerdos enriquecedores para optimizar y gestionar el tiempo no lectivo, proponiendo el dedicar instancias en común para desarrollar el trabajo entre pares por asignaturas, niveles o ambas de manera articulado, siempre teniendo como meta que todas nuestras acciones causen un impacto positivo en el día a día con nuestros estudiantes.

III. Marco teórico.

Un hecho especialmente llamativo es que, hace ya tiempo, los sistemas educativos de los distintos países de América Latina se encuentran en tensión por el grave desencuentro entre las acciones que se toman en la esfera de la evaluación de la calidad de la educación y el concepto que de esta se tiene. Esta tensión se ve reflejada en la fragmentación y reducción de los ámbitos de calidad evaluados y la cada vez mayor integralidad exigida y demandada al concepto de calidad educativa a lograr. (F. Javier Murillo** y Marcela Román 2019).

En los primeros meses de haber iniciado el año escolar, existieron varias instancias donde los docentes junto al equipo directivo reflexionaron y analizaron colaborativamente sobre las necesidades, desafíos y oportunidades que conlleva este nuevo año escolar, cuales eran nuestras metas y el impacto que queremos causar en nuestros estudiantes.

Estos momentos de reflexión se enfocaron en identificar a través de un plenario los principales desafíos académicos para el año escolar 2022, reflexionar en torno al concepto de evaluación (que sentimos y para que nos sirve), en primer lugar una evaluación del proceso de mejoramiento educativo debiera considerar, tal como indica el propio Levin (2007), la condición sistémica del cambio, es decir, hay un conjunto de elementos que deben combinarse positivamente entre sí para avanzar en el mejoramiento educativo. cual es la importancia de la evaluación formativa en el contexto del (decreto 67 2018), los tipos de evaluación, los momentos de implementación; enfatizando la importancia del proceso en el aprendizaje de los estudiantes, las ponderaciones que se asignarán y se comparten experiencias que son enriquecedoras a nuestra labor docente.

De todo lo anterior surge la necesidad de “fortalecer capacidades directivas y técnico pedagógicas que permiten abordar desafíos de aprendizajes de los estudiantes, a través del trabajo colaborativo entre docentes y equipo directivo para la retroalimentación formativa de sus prácticas”; lo que da paso a la implementación de “fortalecer la confianza relacional.” La confianza alude a la

expectativa favorable que se tiene, a nivel individual o colectivo, sobre las acciones de otra persona (Fukuyama, 1995; Mollering, 2001). En este proceso conviven los siguientes elementos: *“alguien que confía, alguien en quien se confía y aquello que se confía”* (Razeto, 2017, p. 62). A su vez, la confianza se configura en base a tres aspectos: i) aceptación de vulnerabilidad frente a otros que podrían actuar ocasionando daño, pero que se tiene certeza no lo causarán, ii) posición de interdependencia entre las partes para alcanzar los propósitos, iii) voluntad para confiar en otros (Tschannen-Moran y Gareis, 2015).

La generación de confianza relacional requiere poner atención a las cualidades que la componen y que se transmiten mediante acciones. Estas cualidades han sido validadas empíricamente y actúan como criterios de discernimiento o lentes para observar e interpretar las intenciones de los otros (Razeto, 2017). También se utilizan para desarrollar íntegramente la capacidad de confianza relacional enmarcado en el PME 2022 y su Dimensión Liderazgo, como también en los Estándares de Desempeño 2.2 “El Director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento” para lograr un verdadero y significativo impacto en el aprendizaje de nuestros estudiantes. Es por esto que entre docentes y directivos se acuerda que a través de la conformación de una “comunidad de aprendizaje” se acompañe el proceso de implementación de la “Ruta del Aprendizaje Institucional”, la cual detallo en punto 8. Análisis de resultados.

Efectivamente, mientras el concepto de calidad educativa concita una adhesión mayoritaria y creciente por asumirlo y comprenderlo en tanto referente que ha de atender los aspectos cognitivos, expresivos, ciudadanos y valóricos necesarios para el desarrollo integral de los seres humanos, los sistemas nacionales de evaluación permanecen atrapados en una conceptualización de la calidad, que se reduce y limita a dar cuenta del desempeño de los estudiantes en áreas curriculares claves, tales como Lengua, Matemáticas, Ciencias y Ciencias Sociales. (F. Javier Murillo** y Marcela Román 2019). De lo anterior es que como líder y comunidad nos planteamos el desafío de responder a cada acción PME 2022 la pregunta ¿Qué impacto tuvo esta acción en el aprendizaje de las y los

estudiantes?, cuestionamiento que no responderíamos al fin del proceso; sino que tomaríamos la opinión de nuestros niños y su aprendizaje desde el liderazgo, la gestión pedagógica, la convivencia escolar, la participación ciudadana y los recursos.

La reflexión es una capacidad que está en la base del aprendizaje individual y colectivo, la que puede entenderse como un proceso mental que estructura y reestructura una experiencia a partir de la problematización de la realidad. Lo anterior implica identificar, definir y analizar una problemática, y conlleva aprendizaje y mejora de la práctica. La gradualidad en el desarrollo de la reflexión revela que, si bien la reflexión como actividad rutinaria podría resultar inherente a los seres humanos, su transformación en una capacidad exige deliberación y sistematicidad, o como afirma Domingo (2009), requiere de una “postura intelectual metódica ante la práctica, una actitud metodológica y una intencionalidad por parte de quien la ejercita” (p. 35).

El párrafo anterior hace mucho sentido al dar cierre a un ciclo PME, en donde tenemos que evaluar más que el impacto la mejora continua y se hace vital el poder consolidar una cultura de mejoramiento continuo. Junto con lo anterior, Levin (2009) indica que este proceso implica la organización en torno a un propósito moral, es decir, a una meta que tiene una dimensión simbólica y a la vez normativa. esta idea apunta a que el mejoramiento educativo se puede desarrollar en la medida en que hay finalidades que están más allá de lo meramente técnico y de las obligaciones que las escuelas deben cumplir.

En las tareas relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes participan múltiples actores que pueden ocupar tanto roles formales como informales dentro del establecimiento. En otras palabras, destaca el carácter colectivo del liderazgo pedagógico y la complejidad de los contextos organizativos, aspectos que se plasman a diario en las acciones de las comunidades educativas (Spillane et al., 2001). Al respecto Maureira et al. (2014, p. 143) sostiene que la distribución del

liderazgo se enfoca en: “distribuir poder e influencia para la convergencia en propósitos académicos compartidos. Tal distribución estaría fundamentada en estimular la interacción social para traspasar poder a otros, generando condiciones y acciones a terceros, más que ejercer el poder desde una perspectiva unipersonal y jerárquica”.

Además, se pone énfasis en los modos de organizar el trabajo, las relaciones sociales, la participación y la responsabilización, entre otros aspectos, sobre la base de un propósito claro de mejora del aprendizaje. Mediante cambios en dichos elementos, la distribución del liderazgo se orienta a la generación de nuevo conocimiento y desarrollo de prácticas innovadoras de trabajo, que implica, en su expresión alta, cambios en la cultura de un establecimiento (Bolívar, 2017).

IV. Marco contextual.

El Colegio Mirador del Lago, de Puerto Varas, se encuentra ubicado en calle Manuel Bulnes esq. Errázuriz, S/n, Sector Puerto Chico, Provincia de Llanquihue, Región de los Lagos.

Nuestra Institución atiende los niveles Básicos y Pre – Básicos, tiene su Dependencia en la Ilustre Municipalidad de Puerto Varas. Bajo su Representante Legal desde el 2021 del SLEP Llanquihue.

El Proyecto Educativo Institucional ha crecido como un instrumento técnico que orienta a la gestión de la Unidad Educativa y a la comunidad educativa en general. Contiene en forma explícita los principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico, que permite programar las acciones educativas otorgándoles carácter, dirección, sentido e inclusión.

Su objetivo final es el mejoramiento progresivo de los procesos de enseñanza- aprendizaje de forma global, inclusiva e integral. En este sentido, parte del conocimiento real del establecimiento y de su perspectiva de cambio, tomando en consideración las demandas de su comunidad y contando con una misión futurista que proyecte una estrategia de cambio.

El Colegio, pretende recoger los valores de la sociedad y su entorno e internalizar en cada uno de sus estudiantes el concepto de persona, que atenderá las etapas del desarrollo de la niñez, para que en un ambiente de seguridad despliegue sus capacidades, responda a sus intereses y se inserte sin problemas en el ámbito social y laboral llevando el sello y perfil de un Colegio con tradición e historia, que tiene una visión clara de futuro y una misión definida a seguir. Frente a este desafío, se ha gestionado a través de una acción participativa y colectiva, la revisión y reformulación del marco Doctrinal del Proyecto Educativo Institucional, proceso que ha permitido redefinir y delinear los dos grandes ejes de la acción de una Comunidad Educativa que queremos conformar.

Bajo estas directrices, la Comunidad Educativa entregará a los alumnos(as) una Educación de Calidad, totalmente inclusiva, integral y global, dando respuesta a las necesidades, dentro de la diversidad de nuestra sociedad.

El colegio Mirador del Lago, en su constante reformulación se ha propuesto como objetivo final el mejoramiento progresivo de los procesos de enseñanza-aprendizaje de forma global, inclusiva e integral. Es por esta razón, que en el transcurso de los años ha ido creciendo paulatinamente tanto en sus niveles de enseñanza como en la planta docente, equipo de integración y dupla psicosocial.

En la actualidad posee alrededor de 827 alumnos, desde enseñanza pre-básica a 8º año Básico.

a. Historia.

El Colegio Mirador del Lago nace, en primera instancia, como una necesidad de albergar a los alumnos y alumnas de la Escuela Grupo Escolar de Puerto Varas, que iba a ingresar a la jornada Escolar Completa y posteriormente fue creciendo y posicionándose como un colegio de excelencia para el sector de Puerto Chico.

Fue creado en Enero del año 2005 mediante la resolución exenta nº 39 del 06 de enero 2005, y abrió sus puertas a la comunidad el 1 de marzo del mismo año, siendo Presidente de la República Ricardo Lagos.

Dentro de sus Directores se pueden recordar a la Sra. Cristina Brito Yaeger, con quién se inició el colegio (2005 – 2012), posteriormente el señor José Vidal Mansilla asume como director por alta dirección pública (2013 - 2017) y Director(s), señor Esteban Pérez Aguilera por el periodo 2018.

El Colegio Mirador del Lago recibe a una población de alumnos y alumnas que proviene principalmente de las zonas de Puerto Chico y alrededores. Posee una oferta académica con dos ciclos, desde Educación Parvularia y Enseñanza Básica.

Con la finalidad de incentivar el crecimiento personal y académico de los alumnos, el colegio cuenta con diversas actividades complementarias que cumplen un rol importante dentro de la formación de los niños y niñas. A través del arte, la música y el deporte los alumnos han aprendido a desarrollar diversas destrezas personales, además de reforzar valores como el compromiso, la disciplina, el respeto y la responsabilidad.

b. Entorno

Puerto Chico, se encuentra ubicada en la ciudad de Puerto Varas, su principal actividad económica es el comercio, construcción y turismo. En la localidad se encuentra la Galería de Artes. También se encuentra la Compañía de bomberos, perteneciente al cuerpo de voluntarios de la comuna. En el ámbito de la salud, Puerto Chico cuenta con una Posta "SAR", que tiene las características de consultorio, cuyo fin es brindar atención especializada a las familias pertenecientes al sector. En materia de seguridad, somos dependientes de la Primera Comisaría de Puerto Varas. El contexto educacional de del establecimiento posee características socioeconómicas y educativas vulnerables, con el 71,4% de alumnos vulnerables, siendo un desafío constante para nuestra comunidad educativa poder derribar estas barreras en el aprendizaje.

Fundado el año 2005 El Colegio Mirador del Lago actualmente es dirigido por el profesional Señor Francisco Javier Blanco Navarrete ADP 2019- 2023 a quien con más de 830 estudiantes y 100 funcionarios, ha sido quien lidera nuestro establecimiento en Pandemia Covid 19 a través del trabajo colaborativo, la instalación de nuevos liderazgos, establecer el foco pedagógico y al estudiante y su aprendizaje como protagonistas, nuestra aula virtual se ha desarrollado bajo los parámetros ministeriales y una mirada de altas expectativas.

Al contar con Excelencia Académica, SNED 2020- 2021, el establecimiento asume los desafíos para poder promover políticas institucionales que garanticen el derecho a la educación de todos, la participación escolar democrática y por sobre todo el aprendizaje más allá de las aulas, dando respuesta a la confianza puesta del actual sostenedor, el DAEM de la I. Municipalidad de Puerto Varas y poniéndose a disposición del Servicio Local Llanquihue desde el año 2021 y la nueva educación pública.

Su misión es ser un colegio público inclusivo, que entrega una educación centrada en el desarrollo de las capacidades cognitivas, socioemocionales y valores ciudadanos de los estudiantes; sustentados en un modelo pedagógico integrador, y apoyados en metodologías innovadoras y moderna tecnología.

Como Visión el Colegio Mirador del Lago aspira a ser un colegio de excelencia, reconocido por sus resultados educativos y de aprendizaje, al servicio de la formación de niños y niñas de la región. Un colegio que estimula la autonomía, el aprender a aprender y la creatividad; con un modelo de gestión institucional y pedagógico innovador, comprometidos con una educación de calidad y los valores ciudadanos propios de nuestra sociedad.

c. Valores y competencias.

Solidaridad: Ayudar a quienes necesitan apoyo circunstancial o permanente (Generosidad, trabajo en equipo, bondad).

Respeto: Aceptar algo o alguien con dignidad y empatía (Capacidad de escuchar, cordialidad, identidad nacional). Responsabilidad: Responder en forma personal por sus actos (Cumplimiento de compromisos y normas, participación activa en el aprendizaje).

Honestidad: Actuar con veracidad absoluta en lo que se dice y hace (Honradez, respeto hacia los bienes ajenos).

Esfuerzo: Resiliencia, surgir con fuerza y ganas en la vida (metas claras, perseverancia).

Compromiso: Asumir pertenencia hacia algo con orgullo, entrega y voluntad (Pertenencia, orgullo, voluntad). Tolerancia: Aceptar ideas y opiniones diversas. Aceptar la diversidad (Aceptación, empatía, voluntad).

d. Sellos.

Calidad educativa: Consolidar una educación integral de calidad, gracias a una cultura de trabajo donde existen sistemáticos procesos de reflexión y colaboración de todos sus participantes, con el objetivo de realizar una toma de decisiones pertinente en pos de asegurar un proceso de aprendizajes significativos y efectivos que permita asegurar la trayectoria de todos los estudiantes y los estándares indicativos de desempeño considerados en la mejora institucional.

Convivencia escolar: Asegurar ambientes educativos amables, que promuevan la diversidad como un valor junto al respeto y el aprendizaje en torno a las diferencias, promoviendo y resguardando la formación y participación ciudadana (PEL 2021-2027 SLEP Llanquihue).

V. Diagnóstico institucional.

Basados en los Estándares Indicativos de desempeño, se planificaron jornadas de trabajo con los distintos estamentos del Colegio Mirador del Lago para la construcción del PME año 2022. Desde el Consejo Escolar, el consejo de profesores y el Centro de estudiantes, se construyó el diagnóstico institucional que en sus 4 dimensiones generó objetivos planteados a continuación, estrategias y acciones con sus respectivos medios de verificación que serán verificados al cierre del año escolar por el Deprov. Llanquihue y el SLEP (sostenedor).

1. Objetivos.

Dimensión.	Objetivos.	EID.
Gestión Pedagógica	Consolidar Procedimientos y practicas inclusivas en los docentes para asegurar un adecuado desarrollo académico, afectivo, social y emocional de los estudiantes con estrategias efectivas que permitan planificar, acompañar, monitorear y evaluar el proceso de aprendizaje, en el contexto del PEI y las exigencias del nuevo modelo de aprendizaje que necesitan los estudiantes.	4.4/4.5/5.4/6.2/6.4 El director y el equipo técnico pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.
Liderazgo.	Consolidar prácticas y procedimientos que permiten fortalecer el liderazgo pedagógico del director y equipo TP, en el marco de la implementación del desarrollo profesional basado en la	2.2 /2.4 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del

	colaboración entre profesoras y profesores y de retroalimentación de sus prácticas pedagógicas	establecimiento
Convivencia Escolar	Articular prácticas y procedimientos que permitan la implementación del Plan de Gestión de manera colaborativa, con un enfoque formativo, seguro, de auto cuidado, de bienestar socio emocional y de participación democrática; estableciendo un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes y su aprendizaje en el contexto institucional.	8.5 /8.3 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.
Gestión de recursos.	Apuntar a la mejora de estrategias en la implementación de recursos didácticos, técnicos, transporte, pedagógicos, arriendos, vestimentas y los recursos humanos necesarios para entregar una educación de calidad a nuestros estudiantes; y profesionales de apoyo, aumentando los rendimientos y una gestión escolar colegio que nos guie al establecimiento de una política de excelencia.	12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos de insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.
Gestión de recursos.	Asegurar la adquisición y stock permanente de recursos materiales e insumos necesarios	11.2/12.2/ 10.2 El establecimiento elabore un presupuesto

	<p>para resguardar la salud de todos los miembros de la comunidad educativa y sus visitantes, cumpliendo con las recomendaciones sanitarias emanadas de las autoridades pertinentes (MINSAL, DEG, otros) en el contexto COVID 19, durante todo el período que se considere pandemia y/o epidemia, a fin de contar con las condiciones adecuadas y pertinentes para el óptimo desarrollo del proceso aprendizaje.</p>	<p>en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, control de los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.</p>
--	--	--

Definidos en jornadas de trabajo con los docentes y demás actores de la comunidad, se establecieron los objetivos ya mencionados y los EID asociados a estos, con la finalidad de establecer un acompañamiento que se ejemplifica a continuación, sin antes detallar las jornadas de autoevaluación realizadas en cada dimensión y como estas las asociamos a una capacidad basal.

2. Ejemplo de Acompañamiento.

COLEGIO: COLEGIO MIRADOR DEL LAGO

RBD: 22519-3

Dimensión: Gestión Pedagógica

Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados

Práctica Problemática Priorizada	Estrategia PME vinculada
El sostenedor y el equipo directivo si bien comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones, falta distribuir las responsabilidades a docentes, estudiantes y apoderados.	Implementar prácticas y procedimientos que permitan trabajar coordinada y colaborativamente, utilizando estrategias pedagógicas adecuadas, monitorear la evolución integral de los estudiantes y responder a las características particulares y diversas de cada uno de ellos.

Luego de plantean dos preguntas que fundamentan el diagnóstico de la comunidad educativa

1. ¿En qué nivel sitúan a su centro educativo?

Según los EID, esto es, Débil, incipiente, satisfactorio o avanzado.

2. ¿Cuál es la meta que quisieran lograr?

Instalarnos en avanzado.

3. Desarrollo del Plan de Mejoramiento.

3.1 Gestión pedagógica

Estrategia	Implementar prácticas y procedimientos que permitan trabajar coordinada y colaborativamente, utilizando estrategias pedagógicas adecuadas, monitorear la evolución integral de los estudiantes y responder a las características particulares y diversas de cada uno de ellos.	Subdimensión	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes
-------------------	--	---------------------	--

Acciones	Acompañamiento y retroalimentación pedagógica para un aprendizaje efectivo..(4.4).	Apoyo a los estudiantes, prevención del fracaso y abandono escolar (6.4).	Estrategias de comprensión y fomento lector (6.2).	Monitoreo y retroalimentación a los aprendizajes prioritarios (4.5 - 5.4)
% implementación	Implementado (100%)	Implementado (100%)	Implementado (100%)	Implementado (100%)

3.2. Liderazgo.

Estrategia	Implementar prácticas y procedimientos que permitan llevar a cabo procesos de planificación institucional , sobre la base de datos actualizados; y el desarrollo de capacidades profesionales que mejoren y potencien las habilidades profesionales (ADECO) y motivacionales.	Subdimensión	* Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados
-------------------	---	--------------	---

Acciones	Compromiso y colaboración con la tarea educativa (2.4).	Conducción efectiva del funcionamiento general del establecimiento (2.2).
% implementación	Implementado (100%)	Implementado (100%)

3.3. Convivencia escolar.

Estrategia	Implementar prácticas y procedimientos que favorezcan el desarrollo personal y social de los estudiantes, entregándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan reencontrarse de manera sana con el otro y con el entorno educativo desde la diversidad y los valores institucionales.	Subdimensión	* Formación * Convivencia escolar
-------------------	---	---------------------	--------------------------------------

Acciones	Bienestar emocional de los estudiantes y comunidad educativa (8.5).	Promoción del Manual de Convivencia escolar y Plan de gestión (8.3).
% implementación	Implementado (100%)	Implementado (100%)

3.4. Gestión de recursos.

Estrategia	Garantizar la provisión de recursos humanos, el equipamiento en su amplitud, la mantención de la infraestructura y los materiales educativos necesarios para la concreción de las actividades de enseñanza y aprendizaje.	Subdimensión	* Gestión del personal * Gestión de los recursos educativos
-------------------	---	--------------	--

Acciones	Aprendiendo en un ambiente confortable y con equidad (11.2 - 12.2)	Implementación de un currículum escolar diverso e inclusivo (10.2).
% implementación	Implementado (100%)	Implementado (100%)

3.5. Gestión de recursos.

Estrategia	Asegurar el cumplimiento de las medidas de higiene y seguridad que resguarde la salud de todos los miembros de la comunidad escolar.	Subdimensión	* Gestión de los resultados financieros
-------------------	--	--------------	---

Acciones	Mantenimiento de la higiene e infraestructura del establecimiento (12.1).	Resguardo, prevención y seguridad sanitaria de la comunidad escolar en contexto de pandemia (11.3)
% implementación	Implementado (100%)	Implementado (100%)

VI. Resultados.

Informe final de resultados de las actividades planificadas dimensión liderazgo PME 2022.

I. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.

a. Describir aprendizajes, avances y logros asociados al objetivo de fortalecimiento docente definido.

La presentación de la “Ruta del aprendizaje institucional” a todos los docentes del colegio, fue un proceso que estuvo invadido de aprendizajes, avances y logros al fortalecimiento docente, debido a que, con la información recopilada por el equipo directivo y gestión a través de los talleres colaborativos reflexivos y entrevistas a los estudiantes, se logró confeccionar insumos alineados con el paradigma contenido en el decreto 67.

Los aprendizajes, avances y logros para el fortalecimiento docente más significativos fueron:

- Transitar de plantear objetivos de aprendizaje específicos que se entregaban clase a clase a formular un núcleo curricular, donde el docente le presenta a sus estudiantes cuál es el objetivo general de la unidad de aprendizaje que trabajarán.
- Dar énfasis en las clases al desarrollo de habilidades y no centrarse solamente en temáticas y contenidos.
- Plantear a los estudiantes ¿cómo van a aprender? y ¿para qué van a aprender?, son dos interrogantes que pueden responder también de manera colaborativa, y con el liderazgo del docente de aula.
- Hacer que el estudiante participe del proceso de evaluación de sus aprendizajes.
- Trabajar colaborativamente con colegas de igual o distinta asignatura o disciplina de estudio.

- Contar con las instancias para monitorear y retroalimentar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- Gracias al insumo anterior, poder tomar decisiones efectivas en el proceso.
- Dar la importancia necesaria que posee el proceso y no centrarse o “trabajar” para obtener una calificación final.
- Diversificar los instrumentos de evaluación y desprejarse de la “prueba”.
- Formar comunidades de aprendizaje profesional y reflexionar sobre nuestras prácticas docentes junto a directivos y colegas.

b. Fortalezas y oportunidades que han contribuido a alcanzar los logros descritos.

Entre las fortalezas y oportunidades identificadas para alcanzar los logros descritos están:

- Los docentes en general cuentan con una experiencia de, al menos dos años, en que se trabajó el acompañamiento y la retroalimentación pedagógica, un elemento clave del desarrollo profesional docente.
- Todos los docentes tienen internalizada la propuesta ministerial que establece “Que la formación en servicio tiene un espacio privilegiado dentro del establecimiento, aprovechando los recursos humanos y materiales, y los liderazgos de los equipos directivos y docentes, que, gracias a su experiencia y experticia son un pilar fundamental para que la escuela crezca en su conjunto, y con ello logre acortar las brechas y mejorar los aprendizajes de sus estudiantes”.
- Asumir un convenio Adeco, para algún equipo directivo podría significar una “carga más de trabajo”. Sin embargo, el equipo

directivo del colegio “Mirador del Lago” consideró éste y convenios anteriores, como un desafío o una oportunidad de crecimiento profesional. Como señala Fullan, M. (2019) en su libro *La Dirección escolar, tres claves para maximizar su impacto*, “El principal rol de una dirección escolar es construir el capital social de los profesores que trabajan juntos, y este es un trabajo muy preciso en relación con la mejora del aprendizaje de los estudiantes.”

- Ser parte de una comunidad de aprendizaje, donde se reflexione de manera sistemática sobre la labor docente y el aprendizaje de los estudiantes, constituye una oportunidad para el cumplimiento de actuales políticas ministeriales, en especial, la “Política de reactivación educativa integral”.

c. Debilidades, obstáculos y amenazas que dificultaron el logro del objetivo de fortalecimiento docente.

Las debilidades, obstáculos y amenazas, provienen muchas veces del temor que sentimos al transformarnos en “agentes de cambio”. En educación, los cambios no son fáciles y cuando ocurren, puede que haya pasado mucho tiempo. Por ello, tenemos que desafiar el “statu quo”, que supone una alta dosis de disposición y capacidad para cuestionar prácticas comunes, afrontar riesgos, explorar innovaciones y no dejar que las reglas detengan la acción. Tenemos que estar dispuestos a afrontar riesgos para alcanzar resultados, porque el futuro es ahora. Para esto, son necesarios equipos directivos optimistas, motivadores, exigentes, pero con cierto grado de comprensión. Uno de los principales obstáculos ha sido el tiempo disponible; éste, ha sido un año cargado de actividades, focalizadas especialmente en la convivencia escolar y el bienestar de los estudiantes. Más que amenazas, los cambios siempre son considerados como oportunidades; y el cambio que significó la incorporación de la “Ruta del aprendizaje” constituyó una innovación pedagógica que va en el camino de las

actuales políticas del Ministerio de Educación. El convenio ejecutado significó también un vínculo y una oportunidad para recibir perfeccionamiento de parte de un docente destacado de la Universidad Católica de Valparaíso, quién colaboró directamente con el equipo técnico pedagógico y directivo del establecimiento desde la génesis de esta innovación.

d. Aspectos que se podrían mejorar para seguir avanzando en el fortalecimiento docente.

Uno de los aspectos que se podría mejorar para seguir avanzando en el fortalecimiento docente, es en la “Construcción de redes y el establecimiento de colaboraciones externas”. Las redes son un excelente espacio para construir una cultura de trabajo colaborativo, son un espacio privilegiado tanto para el análisis como para el intercambio de prácticas exitosas, para la colaboración en acciones orientadas a la mejora o la cooperación para implementar proyectos asociados que involucran el esfuerzo conjunto de todos sus integrantes. Las redes constituyen un espacio que tiene un gran potencial para desarrollar el capital profesional y social de los líderes educativos. La construcción de redes externas podría ser una buena oportunidad para un siguiente convenio, lo que nos permitiría compartir conocimientos y experiencias tanto en el plano directivo como docente. El Servicio local Llanquihue, lo constituyen 5 comunas con un total de 84 establecimientos, en su mayoría, cercanos entre sí. En esta temática, existe mucho apoyo de las y los profesionales que constituyen los equipos UATP.

e. Nivel de cumplimiento de las actividades planificadas tanto del equipo directivo como de los/as docentes.

ACTIVIDADES PLANIFICADAS	NIVEL DE LOGRO
Presentación de “ruta de aprendizaje” (primera etapa), “primer momento de reflexión” (segunda etapa) y “planilla de autoevaluación final” (tercera etapa).	100% logrado
Encuentro reflexivo sobre el decreto 67 y presentación de instrumentos construidos.	100% logrado
Trabajo colaborativo entre los docentes y equipo directivo para construir la “ruta de aprendizaje”.	100% logrado
Acompañamiento y retroalimentación a la “ruta de aprendizaje”.	100% logrado
Encuentro para confección de instrumentos de apoyo y monitoreo para la implementación de la primera etapa del acompañamiento con respecto a la ruta de aprendizaje.	100% logrado
Encuentro reflexivo y colaborativo para presentar y retroalimentar los instrumentos confeccionados para monitorear la implementación de la primera etapa del acompañamiento con respecto a la ruta de aprendizaje.	100% logrado
Acompañamiento a la aplicación de la ruta de aprendizaje a través del registro anecdótico.	100% logrado

Entrevistar a los estudiantes con respecto a la presentación de la ruta de aprendizaje.	100% logrado
Reflexión docente de acuerdo a la presentación de la ruta de aprendizaje.	100% logrado
Reflexión colaborativa entre equipo directivo y docente que implementa la ruta de aprendizaje.	100% logrado
Trabajo colaborativo entre docentes y equipo directivo para realizar modificaciones al instrumento primer momento de reflexión, correspondiente a la segunda etapa para verificar el estado de avance.	100% logrado
Acompañamiento y análisis del primer momento de reflexión.	100% logrado
Aplicación encuesta estudiantes (tercer momento).	100% logrado
Acompañamiento a la reflexión final del proceso de la ruta de aprendizaje.	100% logrado
Presentación de “ruta de aprendizaje” (primera etapa), “primer momento de reflexión” (segunda etapa) y “planilla de autoevaluación final” (tercera etapa).	100% logrado

f. Impacto de las actividades en el DPD.

Las actividades que dieron lugar al trabajo colaborativo impactan de por sí en el desarrollo profesional docente, porque se trata de una metodología donde los docentes “estudian, comparten experiencias, analizan e investigan juntos acerca de sus prácticas de pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Valliant, 2016). Se trata de un proceso en el que “cada profesor(a) aprende más de lo que podría aprender por sí sólo(a)”, producto de la sinergia que se produce entre los miembros que constituyen la comunidad de aprendizaje.

El impacto más grande observado está en “La optimización en el uso de tiempo y de los recursos”. La opinión generalizada es que se tienden a asociar el trabajo colaborativo con “mayor carga laboral”; sin embargo, se ha podido evidenciar que, la colaboración además de eliminar el individualismo, permite compartir la cantidad y presión de trabajo, y al mismo tiempo, obtener más provecho de los recursos, como son el capital social y profesional que existe en el colegio.

Las actividades enmarcadas en el desarrollo profesional docente, y por tanto en el Plan local, y su impacto han quedado reflejadas en:

- Las labores de desarrollo profesional realizadas de manera individual, son ahora realizadas en grupos afines (comunidades de aprendizaje).
- Las labores de desarrollo profesional basadas en el trabajo colaborativo entre docentes, en el marco del PEI y del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), particularmente, están en relación con el plan local de formación para el desarrollo profesional, cuya responsabilidad recae en la dirección de los colegios.

g. Avances observados en los resultados educativos de los estudiantes.

Así como existen logros asociados en el equipo de docentes que fue parte de la “Comunidad de aprendizaje profesional”; los avances más prometedores se observan en los resultados educativos de los estudiantes tal como lo reflejan los resultados del DIA (Diagnóstico integral del aprendizaje) en sus etapas INTERMEDIO (figura 1) y CIERRE (figura 2) en donde se ve en los 6° años básicos, lectura un avance de Insatisfactorio a Intermedio a través del trabajo liderado por la docente Mabel Maldonado.

	3.° básico	4.° básico	5.° básico	6.° básico	7.° básico	8.° básico	I medio	II medio
Satisfactorio		2.3		0.0		0.0		
Intermedio		29.88		25.0		47.83		
Insatisfactorio		67.82		75.0		52.17		

Resultados según niveles de logro

Tabla 1.1. Porcentaje de estudiantes de cada grado en cada nivel de logro en Lectura

Nivel	2.° básico	3.° básico	4.° básico	5.° básico	6.° básico	7.° básico	8.° básico	I medio	II medio
Satisfactorio				16.67	13.79	9.84			
Intermedio				50.0	72.42	72.13			
Insatisfactorio				33.33	13.79	18.03			

Nota: Si el establecimiento no cuenta con alguno de los grados presentados en la tabla o no ha cerrado los cursos en la prueba de Lectura, no es posible mostrar los resultados.

No es menor que los estudiantes bajo las premisas del decreto 67 con enfoque en la “evaluación para el aprendizaje” comiencen a comprender el “QUÉ”, el “CÓMO” y el “PARA QUÉ” de sus aprendizajes, y que al final de un ciclo de cuatro meses, tienen opiniones similares tanto el estudiante disruptivo como el motivado, o el estudiante participativo como el desmotivado.

En la ruta del aprendizaje, lo importante no es el contenido sino la habilidad que desarrollará el estudiante, por tanto, este tiene la oportunidad de expresar su

sentimiento de haber aprendido a través del “semáforo del aprendizaje”. Así como hay mejoramiento marcado en las calificaciones de los estudiantes, se espera también tener un leve repunte en los resultados de los cursos que han rendido el DIA académico y socioemocional en la primera y segunda semana del mes de diciembre.

II. Análisis de la autoevaluación del equipo directivo.

a. Análisis descriptivo de las respuestas de los directivos.

La autoevaluación del equipo directivo se fundamentó tanto en la dimensión de proceso como en el producto del convenio desarrollado, y su relación con prácticas directivas vinculadas tanto a los estándares indicativos de desempeño (EID) como también al Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE).

La autoevaluación estuvo conformada por un total de 10 preguntas, que fueron contestadas en una reunión especial de trabajo, cuyas opiniones quedaron registradas en pauta que es parte de las evidencias finales del proceso.

Si bien en el momento de la reunión, los miembros del equipo expresaron sus discrepancias en el caso de algunas respuestas, siempre se logró consensuar manteniendo una percepción equilibrada, guiada por la literatura dispuesta para abordar el convenio como también el profesionalismo de los intervinientes. En este contexto, la reunión llevó bastante tiempo, y las formas diferentes de colaboración mencionadas por Hargreaves y Fullan, en su libro “Capital profesional” como son: la balcanización, la colegialidad artificiosa y las comunidades de aprendizaje profesional (CAP), lo que se logró finalmente, fue esta última.

b. Contribución del convenio al mejoramiento de la competencia directiva seleccionada (MBDLE), según la brecha definida previamente.

El convenio abordó las dimensiones “Desarrollando las capacidades profesionales” y “Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje”. De estas dimensiones fueron consideradas las prácticas “generar condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional” y “Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes”, respectivamente.

En ambas dimensiones y sus respectivas prácticas, el equipo considera que, según la matriz del desarrollo de capacidades (Mineduc, 2022) nuestro establecimiento se encuentra en el nivel satisfactorio, el cual señala que “Se evidencia en el equipo de gestión una integración de los nuevos procesos y habilidades desarrolladas en pos de abordar la necesidad de mejora. En este estadio, el equipo de gestión analiza y aprende del proceso que se está llevando a cabo, lo que permite comprender el efecto de la implementación de las capacidades en desarrollo, identificando aspectos perfectibles y posibilidades para afinarlos”.

c. Análisis de los avances en la gestión escolar respecto al estándar indicativo (EID) y al nivel de desarrollo seleccionado.

Para este convenio, el establecimiento seleccionó los siguientes estándares pertenecientes a la dimensión Liderazgo del director, siendo ellos:

- 2.2. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento, asegurando el uso del tiempo no lectivo para el desarrollo de tareas lectivas.
- 2.4. El director instaura una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa, en cuanto a promover y modelar el trabajo colaborativo y la generación de comunidades profesional de aprendizaje entre el personal.

En ambos estándares indicativos, se confirma el nivel desarrollo satisfactorio, porque se hizo una buena planificación y un manejo eficiente del tiempo no lectivo de los docentes que participaron voluntariamente del convenio seleccionado. Se prosiguió mejorando también la cultura colaborativa del establecimiento, llegando a provocar la génesis de una “comunidad de aprendizaje profesional” cuyo trabajo se describe en el diseño y planificación de actividades de acompañamiento, monitoreo y acompañamiento.

d. Contribución de las actividades de monitoreo: reportar la evaluación del equipo respecto del monitoreo realizado, y los aspectos que podrían mejorarse.

Las actividades de monitoreo fueron ejecutadas según la calendarización de actividades (Carta Gantt). Por una parte, se monitorea mensualmente la realización de las actividades con relación al tiempo disponible; pero, lo más importante fue la instancia de monitoreo a las actividades relacionadas con el acompañamiento y retroalimentación a la ruta del aprendizaje, a las entrevistas con los estudiantes y, a la reflexión colaborativa entre docentes participantes y directivos.

El equipo participante resume que hay varios aspectos que deben ser mejorados. En primer término, que la retroalimentación debe ser en tiempos próximos al momento del acompañamiento, que son importantes los espacios físicos para la retroalimentación, y que los cambios en el cronograma deben ser

comunicados a todo el equipo participante. Así mismo, todas las deficiencias encontradas, exigen una reunión de equipo para modificar los aspectos a corregir.

e. Impacto en sus habilidades para liderar y gestionar el desarrollo profesional del equipo docente, indicar los principales aprendizajes reportados por el equipo directivo, en relación con cómo liderar y gestionar el DPD en el establecimiento, tras la implementación de las actividades.

El equipo de gestión a cargo de la implementación del convenio lleva liderando dos proyectos anteriores, con la diferencia de que ambos pertenecían al ámbito de la Retroalimentación de las prácticas pedagógicas. El MBDLE identifica una serie de cualidades y habilidades que los directivos deberían poner en juego para liderar y desarrollar prácticas efectivas en sus establecimientos. A saber:

- Gestión flexible para el cambio
- Habilidades comunicacionales
- Construcción de confianzas
- Articulación entre conocimiento y práctica
- Y habilidades sociales, entre las que destacan la empatía o inteligencia emocional, para desarrollar una gestión cercana a las personas: construir confianzas, escuchar, comunicar, mediar, negociar, colaborar y abogar de manera efectiva ante la comunidad.

Al equipo que lideró el convenio “Trabajo colaborativo para optimizar el uso de tiempos no lectivos”, que conlleva liderar y gestionar el DPD en el establecimiento (Plan local), les llevó a poner en práctica habilidades para trabajar con sus “iguales”, entre ellas la “Confianza”, el “Respeto” y la “Empatía”. Importante fue también el “Trabajo en equipo”, la “flexibilidad” para adaptarse a los cambios; la “Negociación” para tomar acuerdos, y la “Creatividad” en la generación de nuevas ideas. La “Escucha activa”, en donde, lo más importante fue la interpretación del mensaje y no el discurso.

De todas ellas, tratándose de un proyecto de mejoramiento educativo, las habilidades mejor desarrolladas fueron la capacidad de coordinar y articular a docentes para convertirlos en equipos de trabajo con objetivos y metas comunes; la habilidad de transmitir mensaje de manera eficaz, la habilidad de escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás; y la capacidad de resiliencia, para mantener altas expectativas de logro en los estudiantes y miembros del equipo.

III. Contribución del convenio.

a. Contribución de la implementación de las actividades al objetivo institucional del convenio y a los objetivos estratégicos de su PME (fase estratégica).

La contribución de la implementación de las actividades al objetivo institucional del convenio, siendo este *“Liderar y gestionar la instalación de una acción sistemática de desarrollo profesional docente mediante trabajo colaborativo en tiempo no lectivo”*; y el objetivo estratégico ligado al PME *“Consolidar prácticas y procedimientos que permitan fortalecer el liderazgo pedagógico del director y equipo técnico pedagógico, en el marco de la implementación del desarrollo profesional, basados en la colaboración entre profesores y profesoras y la retroalimentación de sus prácticas pedagógicas.*

En relación con el primero de ellos, el plan local del establecimiento, desde el año 2021 ya instaló acciones para el DPD tanto de trabajo colaborativo como de retroalimentación pedagógica; por tanto, este año se limita a mejorar prácticas que ya estaban instaladas, esta vez en tiempos no lectivos. El objetivo estratégico del PME va un paso más adelante porque está en su cuarto año de ejecución, y efectivamente se consolidan prácticas y procedimientos que fortalecen el liderazgo pedagógico tanto del director como del equipo técnico pedagógico.

Ambos objetivos (institucional y PME), han abordado una de las mayores debilidades que tiene el proceso de enseñanza y aprendizaje, como es la evaluación. El decreto 67, produjo uno de los mayores cambios de paradigma, se

ha cambiado desde la “evaluación del aprendizaje” a una “evaluación para el aprendizaje” y en eso estamos todos empeñados, analizando conceptos como: criterios de evaluación, juicios evaluativos, núcleos curriculares, y otros, que nos permitirán entregar una buena enseñanza y una mejor evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

Las actividades implementadas contribuyen a poner en prácticas las políticas de reactivación educativa integral, con una mirada sistémica, integral, contextualizada y estratégica.

IV. Proyecciones.

a. Posibles iniciativas o acciones para el desarrollo profesional docente durante el próximo año escolar.

Dentro de las actividades de desarrollo profesional docente en tiempos no lectivos, se encuentran:

- Labores de desarrollo profesional realizadas de manera individual.
- Labores de desarrollo profesional basadas en el trabajo colaborativo entre docentes, en el marco del PEI y del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), particularmente, en relación con el plan local de formación para el desarrollo profesional.

Es en este último punto en el que como institución avanzamos para el desarrollo de los docentes del establecimiento, ya que, durante el desarrollo de la ruta de aprendizaje, consolidamos la asesoría de docentes de educación superior, talleres desarrollados en nuestro colegio como el de “Juicios evaluativos” y la participación de la Red Colegios sin notas. Todas estas acciones generan un grupo de “docentes motores” que sumarán espacios de colaboración entre docentes del establecimiento.

Otras de las iniciativas o acciones a realizar para el DPD son, compartir nuestros logros con otros establecimientos pertenecientes al Servicio local Llanquihue. De alguna forma, esto ya quedó pactado en el momento del último monitoreo realizado por profesionales del Servicio.

V. Informe o presentación.

a. Informe o presentación de resultados de la acción entregada al consejo escolar.

Con fecha 07 de diciembre de 2022, se presenta al Consejo Escolar del colegio Mirador del Lago los procesos y resultados del Convenio ADECO 2022 (Se adjuntará un video como medio de verificación), en donde, convocados por nuestro Director y presentado por el Equipo ADECO, se detalla desde el inicio el convenio del año en curso y la Ruta de Aprendizaje, la cual tiene como objetivo Consolidar prácticas y procedimientos que permitan fortalecer el liderazgo pedagógico del director y equipo técnico pedagógico, en el marco de la implementación del desarrollo profesional, basados en la colaboración entre profesores y profesoras y la retroalimentación de sus prácticas pedagógicas.

Durante el desarrollo del convenio y sus 4 metas, el Diagnóstico participativo invitó a los docentes a participar en una estructura piloto de trabajo colaborativo y optimización de los tiempos no lectivos a través de la Ruta de Aprendizaje. El grupo compuesto por cinco docentes en primera instancia y luego cuatro, tras la licencia médica de uno de ellos, participó activamente en distintas instancias de trabajo colaborativo tales como:

Presentación de la ruta del aprendizaje:

La presentación de la Ruta del Aprendizaje constituye la primera etapa del acompañamiento pedagógico, cuyo objetivo general es monitorear las estrategias implementadas para la comprensión de los estudiantes sobre la ruta y analizar su impacto a través de las diversas evidencias recolectadas.

Esta etapa consta de cuatro instancias de monitoreo y acompañamiento, las que se detallan a continuación:

a) Registro anecdótico de la “presentación de la Ruta del Aprendizaje”:

Esta instancia de monitoreo y acompañamiento se implementa en la modalidad de observación y registro anecdótico de aula. Cada docente, fue acompañado por un coordinador con el objetivo de observar y registrar las estrategias de mediación utilizadas en la interacción del proceso de aprendizaje, para promover la comprensión de los puntos centrales y el objetivo de la “Ruta” para el aprendizaje de los estudiantes.

b) Entrevista a 10 estudiantes de cada curso, con perfiles establecidos para comprender su percepción sobre la “presentación de la Ruta del Aprendizaje”:

Esta instancia de monitoreo y acompañamiento se realiza posterior a la presentación de la Ruta del Aprendizaje, en donde se entrevistó a 10 estudiantes con perfiles previamente definidos y seleccionados por los docentes y equipo de coordinación académica. Las entrevistas fueron realizadas por los coordinadores, quienes registran las respuestas de los estudiantes en una planilla con el objetivo de posteriormente analizarlas y comprender su percepción, respecto a si es significativo para su proceso de aprendizaje, conocer desde el inicio “qué se espera que aprendan, cómo lo lograrán y para qué es relevante hacerlo”, a través de la presentación de la “Ruta de su proceso de Aprendizaje”.

c) Reflexión docente sobre la “presentación de la Ruta del Aprendizaje”:

Esta instancia de monitoreo y acompañamiento es realizada por el o la docente de manera individual, posterior a la presentación de la Ruta del Aprendizaje y consiste en el desarrollo de un cuestionario con preguntas que

guían la reflexión respecto al impacto de las estrategias de mediación utilizadas en la interacción del proceso de aprendizaje, para promover la comprensión de los puntos centrales, el objetivo de la “Ruta” y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

d) Reflexión colaborativa a partir de las evidencias y experiencias del proceso de “Presentación de la Ruta del Aprendizaje”

En esta instancia de monitoreo y acompañamiento se reunió la comunidad de aprendizaje para reflexionar colaborativamente y registrar los principales hallazgos, sobre el impacto de la presentación de la “Ruta de Aprendizaje, a través de las diversas evidencias recolectadas, para tomar decisiones que promuevan el desarrollo de estrategias de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Verificación PME 2022 Deprov. Llanquihue, SLEP y Equipo de Gestión colegio Mirador del Lago diciembre 2022.

Evaluación cualitativa

Según la última aplicación del indicador de seguimiento ¿Qué estrategias alcanzaron un mayor nivel de desarrollo?

Las estrategias que alcanzaron mayores niveles de desarrollo fueron aquellas programada en las dimensiones de gestión pedagógica, convivencia escolar y liderazgo del director. Se destaca el área gestión pedagógica como la más potente, y que a la larga provocó el mayor impacto en los estudiantes y que garantiza una educación de calidad. El monitoreo constante y sistemático para el logro de los aprendizajes, evitando la deserción escolar, a través de una estructura de trabajo colaborativa, articulada, crítica, innovadora, reflexiva y flexible entre los miembros de la comunidad educativa.

¿Qué prácticas docentes y de gestión institucional se potenciaron con el desarrollo de las estrategias?

Durante el ciclo que termina se potenciaron las estrategias relacionadas con el monitoreo de los aprendizajes priorizados, a través de la implementación de talleres de nivelación y los planes de acompañamiento, de acuerdo a la ruta del aprendizaje; así también, la planificación y organización del establecimiento, el liderazgo en los diferentes niveles; el uso de datos para la toma de decisiones, y los mecanismos de control y de supervisión.

Se potenció también el trabajo colaborativo en toda la comunidad escolar al generar procesos innovadores, desde el ámbito de la gestión pedagógica y del liderazgo escolar.

¿Cómo impactó el desarrollo de las estrategias en el aprendizaje de los estudiantes?

Las estrategias y acciones desarrolladas contribuyeron a consolidar los lineamientos institucionales de la gestión pedagógica, garantizando el derecho a una educación de calidad de todos nuestros estudiantes, realizando un monitoreo constante y sistemático hacia el logro de los aprendizajes, otorgándoles la oportunidad y el acceso a tener un desarrollo integral en todos los aspectos de la vida humana.

Es necesario diseñar alguna nueva estrategia? ¿para qué dimensión?

En el área de gestión de recursos es necesario diseñar una nueva estrategia, evitando que ésta sea el nudo crítico en un siguiente período anual. Se debe procurar que el Sostenedor conozca nuestras necesidades y que se prioricen los recursos para la reactivación de espacios y mejora escolar. El establecimiento debe habilitar y mejorar espacios para los estudiantes y evitar así los conflictos escolares, incluir a todos los estudiantes en el transporte escolar, acoger las salidas pedagógicas como una posibilidad de conocimiento del entorno, adquirir los recursos necesarios para entregar una educación de calidad y equidad.

Es necesario diseñar una estrategia para implementar la actualización de la priorización curricular, que debe ser incorporada desde el año 2023.

El periodo anual diseñado e implementado ¿fue coherente con el objetivo estratégico trazado para las dimensiones?

Si, el monitoreo realizado y luego la verificación de las acciones, nos demostró esa coherencia. Sin embargo, hubo que flexibilizar ciertas metas ya que veníamos de un período crítico de dos años 2020 y 2021 de pandemia; en el primero los estudiantes tomaron clases remotas, y el siguiente con asistencia voluntaria. El año 2022, se ordena asistencia obligatoria y trajo consigo algunos problemas de convivencia escolar y nuevos énfasis ministeriales, por tanto, hubo que adaptar ciertas acciones a los nuevos focos emanados del ministerio y servicio público (Sostenedor).

¿Cómo se avanzó durante el año con la concreción de los componentes del PEI?
¿Cómo estos componentes aportaron al mejoramiento?

Se avanzó en los sellos educativos; es decir, en la calidad educativa centrada en el área pedagógica, en el desarrollo de aprendizajes en los estudiantes está vez provenientes de una priorización curricular por los años 2020, 2021 y 2022. La calidad educativa es uno de los sellos que levanta el colegio durante la gestión 2019 - 2022.

¿Cómo se avanzó durante el año con la concreción de las estrategias?
¿respondieron al desafío de mejoramiento?

Las estrategias permitieron avanzar el mejoramiento de los aprendizajes en los estudiantes; sin embargo, hubo que reinventarse para generar el impacto deseado, adoptar nuevas prácticas para incorporar esta vez los aspectos socioemocionales como una prioridad en la enseñanza.

¿Qué aspectos de la gestión institucional y pedagógica son necesarios de considerar en el periodo anual siguiente para el logro de los objetivos estratégicos? (se puede considerar un elemento ya abordado o incorporar uno que no se haya abordado).

Al tratarse de un nuevo ciclo, y existir nuevos desafíos ministeriales bajo el foco de la reactivación integral de aprendizajes, hay también actualización de la priorización curricular; por tanto, debemos generar un nuevo plan estratégico para un período de cuatro años siguientes, es decir, 2023 - 2026.

Es necesario evaluar las diferentes áreas de proceso del modelo de gestión de calidad, según estándares indicativos de desempeño.

¿Qué aspectos de la gestión requieren cambios en las estrategias y en el diseño de acciones?

Hay que elaborar nuevos lineamientos bajo el alero de la actualización de la priorización curricular, de esta forma, iniciar un nuevo ciclo. Estos lineamientos tienen su origen en la evaluación cuantitativa por dimensión del modelo de gestión que nos ha proporcionado el Ministerio de Educación o la Agencia de Calidad de la educación (E.I.D).

¿Qué cambios presenta la comunidad educativa al inicio del año escolar? (por ejemplo cambio de director, de sostenedor, ajuste al PEI u otros) y ¿Cómo esos cambios impactan en lo que se había planificado para el PME?

Pasamos de una atención vía remota, asistencia voluntaria; a una normalidad con régimen presencial y con los aforos sin límites, y cumplimiento total del currículo. Con nuevas medidas sanitaria, nuevos énfasis o focos que quedaron como secuela de la pandemia. Esto ocurrió durante el año 2022.

Sin embargo, el cambio más importante es la ACTUALIZACION DE LA PRIORIZACIÓN CURRICULAR para la reactivación integral de aprendizajes, propuesta que se inicia el año 2023. Están también los desafíos incorporados en

la Política de reactivación educativa integral" Seamos comunidad; y las orientaciones para el cierre del año 2022 y la planificación del 2023.

¿Cómo contribuyen las acciones al cumplimiento de la estrategia? (gestión pedagógica)

Las acciones implementadas en nuestro PME 2022 contribuyen a **consolidar** los lineamientos institucionales de **la gestión pedagógica, garantizando** el derecho a la educación de **calidad** de todos nuestros estudiantes, realizando un **monitoreo** constante y sistemática **al logro de los aprendizajes, evitando la deserción escolar** (en especial de los niveles mayores) y **otorgándoles la oportunidad y el acceso** desde pequeños de tener un **desarrollo integral en lo social, emocional y académico**; todo esto desde una estructura de trabajo colaborativa, articulada, crítica, innovadora, reflexiva y flexible entre todos los miembros de la comunidad educativa, para **asegurar la trayectoria efectiva e impactar de manera significativa en los aprendizajes de nuestros estudiantes.**

¿Qué nudos críticos podemos identificar en esta dimensión?

Bajo compromiso de la familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijas e hijos. Bajas expectativas en la continuidad de estudios de los estudiantes de familias más vulnerables. Escaso acceso a recursos culturales de nuestras familias por falta de información o recursos económicos, provocando una brecha importante en el desarrollo social de los y las estudiantes. Baja estimulación lingüística y literaria oral. Falta de sistematización de prácticas pedagógicas vinculadas a estrategias de lectura y comprensión que favorezcan la articulación entre niveles. Gestionar más instancias de conversación y reflexión con estudiantes y apoderados sobre temáticas pedagógicas y emocionales.

¿Cómo contribuyen las acciones al cumplimiento de la estrategia? (liderazgo)

Las acciones implementadas en nuestro PME 2022 contribuyen a **consolidar** los lineamientos institucionales de **la gestión pedagógica, garantizando** el derecho a la educación de **calidad** de todos nuestros estudiantes, realizando un **monitoreo** constante y sistemática **al logro de los aprendizajes, evitando la deserción escolar** (en especial de los niveles mayores) y **otorgándoles la oportunidad y el acceso** desde pequeños de tener un **desarrollo integral en lo social, emocional y académico**; todo esto desde una estructura de trabajo colaborativa, articulada, crítica, innovadora, reflexiva y flexible entre todos los miembros de la comunidad educativa, para **asegurar la trayectoria efectiva e impactar de manera significativa en los aprendizajes de nuestros estudiantes.**

¿Qué nudos críticos podemos identificar en esta dimensión?

Bajo compromiso de la familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijas e hijos.

Bajas expectativas en la continuidad de estudios de los estudiantes de familias más vulnerables.

Escaso acceso a recursos culturales de nuestras familias por falta de información o recursos económicos, provocando una brecha importante en el desarrollo social de los y las estudiantes.

Baja estimulación lingüística y literaria oral.

Falta de sistematización de prácticas pedagógicas vinculadas a estrategias de lectura y comprensión que favorezcan la articulación entre niveles.

Gestionar más instancias de conversación y reflexión con estudiantes y apoderados sobre temáticas pedagógicas y emocionales.

¿Cómo contribuyen las acciones al cumplimiento de la estrategia? (convivencia escolar)

En relación a la contribución de las acciones realizadas para dar cumplimiento al plan estratégico, encontramos un descenso en la percepción no favorable de violencia escolar y buen trato. Asimismo, un aumento sustancial respecto al involucramiento emocional institucional de parte de los y las estudiantes frente a los análisis del DIA socioemocional. Por otra parte, la socialización paulatina y progresiva de las normativas establecidas en el Manual de Convivencia Escolar desde el área formativa y punitiva permitieron alcanzar un 70% aproximadamente del involucramiento y conocimiento de la comunidad escolar.

¿Qué nudos críticos podemos identificar en esta dimensión?

Como principal nudos críticos encontramos la reactividad ante las circunstancias propias de convivencia escolar a nivel institucional, descendiendo la posibilidad de desarrollar un trabajo preventivo planificado anualmente. En este sentido, se pudo apreciar una ausencia de herramientas en la comunidad escolar para atender problemáticas respecto a violencia y emocionalidad, repercutiendo en la reactividad del trabajo. Finalmente, aumento de licencias médicas en el interior del equipo de convivencia escolar, perjudicando el desarrollo bajo aspectos de seguimiento en los casos grupales e individuales más requeridos en el establecimiento educacional, así como también el trabajo de reactivación de educación integral.

¿Cómo contribuyen las acciones al cumplimiento de la estrategia? (gestión de recursos)

La gestión de la dotación de personal impactó a la continuidad pedagógica, a pesar del alto índice de licencias médicas, todos los estudiantes contaron con atención docente durante todo el año, cabe destacar la contratación de docentes volantes y de inglés. La contratación de la fundación seminarium complementa el trabajo directivo previo, logrando mejorar el clima escolar de forma auténtica.

Es sabido que el uso de recursos adquiridos impacta de manera positiva en la intención de los estudiantes de aprender, esto se ve reflejado en el porcentaje de asistencia mensual, el cual mantuvo una regularidad durante todo el año, inclusive a pesar del clima y los problemas de salud

¿Qué nudos críticos podemos identificar en esta dimensión?

Lentitud en la gestión administrativa de la contratación de personal, escasez de demanda profesional, causa aumento de la carga laboral para los docentes que reemplazan, causa irregularidad en la trayectoria académica de los estudiantes, procesos de gestión del inventario engorrosos.

En relación al clima laboral, falta de conocimiento de los planteles por parte del Slep, falta de una línea de trabajo que aborde las temáticas de clima escolar de forma sistemática por parte del departamento de convivencia escolar del Slep, no es oficiosa el gasto de recursos en la contratación de una entidad externa.

VII. Plan de mejoramiento.

El colegio mirador del lago cerró un ciclo PME de 4 años (2019-2022), en donde se establecieron objetivos, estrategias, metas y acciones que construyeron una mejor institución, desde la confianza como cito en el Marco Teórico, hasta el acompañamiento al aula como profundizo en el análisis de resultados, siendo estos dos puntos mis “ideas fuerza” para un nuevo ciclo PME.

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Consolidar la participación de todos los actores de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje.	Que el 100% de los docentes y estudiantes sean parte la ruta de aprendizaje.
Liderazgo	Consolidar el liderazgo del sostenedor y Director con estrategias que garanticen el buen funcionamiento del EE y la correcta ejecución de todas las áreas de gestión institucional.	Que el acompañamiento sostenedor – colegio se genere en un 100% según lo planificado y se evalúe semestralmente.
Convivencia Escolar	Consolidar el autocuidado, el bienestar socioemocional, la inclusión, el respeto y la prevención como procedimientos institucionales que mejoren la convivencia escolar y el clima laboral.	Enmarcado en la planificación institucional, la convivencia escolar tenga una mejora, respecto al año anterior, fundamentado en el DIA e instrumentos internos en un 30%
Gestión de recursos	Garantizar que el EE cuente	Que los recursos

	con los recursos generales y específicos para garantizar su funcionamiento, el cumplimiento con el plan de estudios, su plan de funcionamiento y su gestión.	solicitados estén a disposición del EE en un 100% según planificación.
--	--	--

VIII. Bibliografía.

- 1.- Revista Paraguaya de Educación, Volumen 8, Número 1, 2019, pp. 13 - 33 ISSN 2305-1787, Políticas educativas y evaluación Revista Paraguaya de Educación Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América latina.
- 2.- De la Vega, L. F. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas. *Calidad en la educación*, 42, 61 – 91.
- 3.- 2022 – Dirección de Educación Pública **Ministerio de Educación** República de Chile Rubrica desarrollo de capacidades para establecimientos educacionales.
- 4.- Rojas, Oscar, Vivas Amely y Mota Katihuska. (2020). **Procesos investigativos a partir de la inter y la transdisciplinariedad**. *Revista Impacto Científico*, Vol. 15. N°1 Junio 2020. <https://impactocientifico.wordpress.com/2020/06/>.

IX. Anexos.

Acta de visita asesoría directa

Con fecha 12 de diciembre desde las 08:30 AM el PME del EE Colegio Mirador del Lago fue verificado por estamentos educativos superiores. Se adjunta acta de dicho espacio de revisión.

N° Visita	22
Tipo de visita (presencial o virtual)	P

1. Información del Establecimiento:

Nombre del establecimiento	Colegio Mirador del Lago
RBD	22519-3
Nivel de enseñanza	NT1 A 8º Básico
Director/a	Francisco Blanco
Comuna	Puerto Varas

2. Datos de la Visita:

Fecha	12.12.2022
Tipo de Visita (Etapa)	Evaluación
Hora de inicio	8:30
Hora de término	12:00

3. Identificación personal del Servicio Local:

Profesional de acompañamiento responsable	Judith Venegas
Otro participante	

4. Equipo de trabajo compuesto por (cantidad):

Equipo de Gestión	8
Docentes	
Asistentes Profesionales	

OBJETIVO O PROPÓSITO DE LA SESIÓN	Verificación PME
INSTRUMENTOS UTILIZADOS	Plan Anual
ACCIÓN Y/O ACTIVIDADES	<p>Se presentan los miembros del equipo de gestión. Rigoberto: Menciona que se está cerrando el ciclo de PME y presenta objetivo estratégico, meta estratégica, estrategia anual.</p> <p>1.GESTIÓN PEDAGÓGICA a) Acompañamiento y retroalimentación pedagógica para un aprendizaje efectivo.(100%)</p> <p><u>Verificadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actas acuerdos de reuniones • Informe estilos de aprendizaje • La ruta del aprendizaje • Taller reflexivo colaborativo (3 de marzo) • Acompañamiento a los docentes • Planilla anual de acompañamiento. <p><u>Comentarios</u> Sra. Ximena: ¿Qué instrumento se utilizó para detectar los estilos de aprendizajes? Margarita: El equipo de psicólogas elaboraron este</p>

instrumento, pues no existe uno estandarizado.

Sra. Ximena: existe instrumentos validado para esto que pueden usar. Se compromete a averiguar.

Sugiere para el 2023 consolidar la educación integral que tiene el programa "seamos comunidad".

Solicita acceso al drive.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

b) Apoyo a los estudiantes, prevención del fracaso y abandono escolar (100%)

Verificadores:

- Plan anual Programa de Integración escolar.
- Plan anual Programa Pro-retención
- Feria Vocacional "Vivo mi educación"

Comentarios:

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

c) Estrategias de comprensión y fomento lector (6.2).

Verificadores:

- Plan fomento lector.
- Acta consejo análisis resultados DIA y toma de decisiones.
- Acta monitoreo estrategias calidad lectora 2023

Comentarios:

Daniela da a conocer que se provocó un importante impacto en los niveles de interés en la lectura. Tema que se constata por las visitas a biblioteca y extracción de libros que no formaban parte del plan lector.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

d) Monitoreo y retroalimentación a los aprendizajes prioritizados (4.5 - 5.4)

Verificadores:

- Plan de recuperación de aprendizajes.
- Talleres de nivelación 1° y 2° ciclo Lenguaje y Matemática.
- Agregar: planilla de estudiantes que requirieron monitoreo.

Comentarios

Sra. Ximena: dentro de los lineamientos del MINEDUC se mencionan las “tutorías pedagógicas” donde se invita a estudiantes de pedagogía, de manera voluntaria, para apoyar a los niños descendidos: rezagos pedagógicos, motivación de asistencia, preparación PAES.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

EVALUACIÓN DE DIMENSIÓN

a) Contribución:

Consolidar los lineamientos institucionales de la gestión pedagógica.

Otorgar la oportunidad y el acceso de tener un desarrollo integral en lo social, emocional y académico.

Asegurar la trayectoria efectiva para impactar de manera significativa en los aprendizajes de nuestros estudiantes.

b) Nudos críticos

Bajo compromiso de las familias

Bajas expectativas en la continuidad de estudios

Escaso acceso a recursos culturales , provocando brechas socioculturales

Baja estimulación lingüística

Falta de sistematización de prácticas pedagógicas vinculadas a estrategias de lectura y comprensión.

Gestionar más instancias de reflexión con estudiantes y apoderados sobre temáticas pedagógicas y emocionales

2. LIDERAZGO

Compromiso y colaboración con la tarea educativa (2.4).

Verificadores:

- Actas reuniones Consejos escolares y Consejos de profesores.

- Informe de cumplimiento cronograma exigido según artículo 13 REX 1227 / 16.12.2021

Comentarios:

Director: quisiera proyectar para el 2023 la escuela para padres.

Agrega información relacionada con la cantidad de licencias médicas extendida por los docentes.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

Conducción efectiva del funcionamiento general del establecimiento (2.2).

Verificadores

- Informe final de resultados actividades implementadas.
- Convenio Adeco suscrito y acta Slep - Deprov.
- Proyecto educativo institucional reformulado.

Comentarios

Sra. Ximena: ¿por qué se centra en el cuerpo docente si ADECO corresponde a cuerpo directivo?

Director: hay una amplia gama de acciones y el equipo seleccionó esta temática como una manera de instalar capacidades.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

Evaluación de dimensión

a) Contribución:

Fortalece la planificación institucional

Seguimiento de trayectoria

Planes de apoyo a estudiantes, prevención del fracaso

b) Nudos críticos

Alta tasa de ausentismo escolar

Alto N° de licencias médicas

3. CONVIVENCIA ESCOLAR

Bienestar emocional de los estudiantes y comunidad educativa (8.5).

Verificadores:

- Plan semestral de bienestar emocional
- Plan de intervención de estudiantes en práctica profesional, Universidad de la Frontera.
- Informe de asistencia escolar asociado a la política de reactivación educativa integral.

Comentarios:

Oportunidad de mejora: hay dos trabajadoras sociales en el colegio, sin embargo, la dupla ha presentado licencias, lo que ha generado falta de coherencia en el seguimiento de casos.

Sra. Ximena, felicita al equipo por la claridad y el gran trabajo que se está realizando.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

Promoción del Manual de Convivencia escolar y Plan de gestión (8.3).

Verificadores

- Plan de gestión de la convivencia escolar
- Plan de acción mejoramiento del clima de aula
- Plan de sana convivencia

Comentarios:

Sra. Ximena: ¿Qué profesionales apoyaron Convivencia Escolar en sus prácticas?

Nadia: trabajadora social y psicólogas.

Es necesario para el próximo año mejorar el buen trato en redes sociales.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

Evaluación de dimensión

a) Contribución

Descenso en la percepción de violencia escolar

Mejora en el DIA socioemocional

Manual de convivencia socializado

b) Nudo Crítico

Trabajo más bien reactivo que preventivo.

Ausencia de herramientas para atender problemáticas de violencia y emocionalidad

Aumento de licencias médicas.

Comentarios generales:

Se quiere organizar capacitación desde secretaría de educación y la superintendencia.

4. RECURSOS 1

Aprendiendo en un ambiente confortable y con equidad

(11.2 - 12.2)

Verificadores

- Inventario actualizado
- Informe de asistencia asociado a la Política de reactivación educativa integral.

Comentarios:

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

Implementación de un currículum escolar diverso e inclusivo (10.2).

Verificadores

- Dotación de personal solicitada para el año escolar
- Plan de apoyo Fundación Seminarium

Comentarios:

Oscar: la gran cantidad de licencias médicas hizo peligrar la continuidad pedagógica. Manifiesta, a su vez, que el apoyo de Seminarium llega tarde, pues se solicitó en julio 2021.

Las licencias médicas están siendo mal manejadas por el Servicio Local, sugiere que se paguen desde las cajas de compensación.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

Recursos 2

Mantenimiento de la higiene e infraestructura del establecimiento (12.1).

Verificadores:

- Informe situación infraestructura del establecimiento.
- Agregar informe de asistencia

Comentarios:

Sr. Oscar menciona que el sostenedor abordó de manera muy precaria las solicitudes de infraestructura, faltan espacios techados.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

Resguardo, prevención y seguridad sanitaria de la comunidad escolar en contexto de pandemia (11.3)

Verificadores:

- Plan de funcionamiento 2022 y protocolos actualizados
- Plan Integral de Seguridad Escolar.

Comentarios:

El mayor impacto se demuestra con la baja en la ausencia escolar y en los resultados del DIA sociomeocional donde el 88.89 % de los estudiantes se sienten seguros con las medidas que toma el colegio.

Se presenta una encuesta de implementación del PISE.

Estado de avance:

Se verifica que se cumplió un 100% y está en proceso adecuado.

Evaluación de dimensión

a) Contribución:

Mejora en la continuidad pedagógica

Mejorar el clima escolar auténtica

Buena asistencia mensual

b) Nudos críticos

Lentitud de contratación de reemplazos

Aumento de carga laboral por reemplazo.

Proceso de inventario engorroso

Falta de especialista de dupla psicosocial del SLEP

Capacitación de primeros auxilios

Hacinamiento en recreos

Sistema de licitación de transporte escolar con dificultades.

Denuncias de la SUPEREDUC.

COMENTARIOS GENERALES

Este año ve que lo analizado el año pasado, hoy se ven implementadas. Se ven prácticas detalladas muy bien respaldadas.

Los felicita por este trabajo.

Don Rigoberto: agradece el trabajo realizado por el equipo, sobre todo a los docentes de gestión pedagógica, pues han hecho una gran tarea.

Don Francisco: agradecen la buena voluntad y participación de la Sra. Ximena Cuevas. Manifiesta que han existido muchas dificultades en la entrega de recursos.

Judith Venegas comunica que hay dos dificultades para la ejecución de compras:

- a) El sistema engorroso y burocrático que mandata la ley
- b) La glosa presupuestaria que limita los gastos.

PRODUCTOS Y/O ACUERDOS	<p>1. Compartir Drive con Sra. Ximena</p> <p>2. Judith Venegas hará llegar la sugerencia de don Oscar a personas: “las licencias médicas están siendo mal manejadas por el Servicio Local, sugiere que se paguen desde las cajas de compensación.”</p>
PARTICIPANTES / RESPONSABLE	<p>Leslie Asencio, Margarita Vega, Daniela Maltes, Jairo Palleros, Nadia Garcés, Rigoberto Rosas, Pilar Barría, Oscar Rojas, Francisco Blanco, Ximena Cuevas y Judith Venegas</p>