



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan de mejoramiento Educativo**

**Colegio Santiago**

**Quilicura**

Profesor guía:

**Sr. Pedro Rosales Villarroel**

Alumnos:

**Víctor Andrés Garay Acevedo**

**Pilar Isabel García Morales**

**Santiago- Chile, abril de 2019**

## **INDICE**

**I. ABSTRACT**

**5**

**II. INTRODUCCIÓN**

**6**

**III. MARCO TEORICO**

**8**

**III.1. Ciclos de mejora y la importancia del diagnóstico**

**III.2. Gestión del cambio**

**III.3. Alineamiento operacional**

**III.4. Orígenes del desalineamiento**

**III.5. Estrategia**

**III.6. Planificación Estratégica**

**III.7. Gestión del Mejoramiento**

**III.8. Plan de Mejoramiento Educativo (PME):**

**III.9. Fases de Plan de Mejoramiento Educativo**

**IV. DIMENSIONES DEL ESTABLECIMIENTO**

**21**

**IV.1. Síntesis de la historia del establecimiento**

**IV.2. Síntesis de antecedentes del entorno**

**IV.3. Síntesis del aspecto administrativo financiero**

**IV.4. Fases de acción, seguimiento y evaluación**

**IV.5. Síntesis de antecedentes pedagógicos**

**V. Análisis del diagnóstico situacional**

**33**

**VI. Plan de mejoramiento**

**43**

**VI.1. Liderazgo**

**VI.2. Gestión curricular**

**VI.3. Convivencia escolar**

**VI.4. Gestion de recursos**

**VII. BIBLIOGRAFIA**



## I. ABSTRACT

### **Institutional educational project:**

It expresses the educational horizon of the establishment: "the final place you want to reach or attain."

### **Educational Improvement Plan:**

It is an instrument of strategic planning of educational establishments: "means that will allow to reach the final projected place"

- a) Focusing on the educational needs and training priorities as a central element of its institutional and pedagogical planning and management.
- b) Expanding the cycle of continuous improvement, of a logic of annual planning to a logic of strategic planning to 4 years.

***The PME is an important planning and management tool, through which each establishment can achieve what is stated in its PEI.***

## II. INTRODUCCIÓN

El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes; lo que implica intencionar en las escuelas y liceos el desarrollo de un Ciclo de Mejora Continua, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el PEI.

Todos los establecimientos educacionales del país, deben elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con un enfoque a cuatro años. Para aquellos establecimientos adscritos a la Subvención Escolar Preferencial, tiene la obligatoriedad de diseñar, enviar al Ministerio de Educación e implementar un PME.

El Plan de Mejoramiento Educativo, como herramienta que ordena y materializa el ciclo de mejoramiento, contempla las siguientes etapas y fases:

### **Fase estratégica PME:**

Esta fase contempla una mirada proyectiva a cuatro años y es una invitación a diseñar una propuesta de mejoramiento que surja desde el Proyecto Educativo Institucional. Esta fase implica dos etapas:

**Análisis de PEI y Autoevaluación Institucional:** es una etapa que requiere que la comunidad educativa analice su PEI y estime, desde la situación actual qué tan lejos está de poder concretarlo, en este sentido, realiza una autoevaluación

institucional que debe considerar distintos aspectos de gestión que permiten establecer una línea de base.

Planificación estratégica: esta etapa contempla la elaboración de objetivos, metas y estrategias a mediano plazo, las que orientarán cada periodo anual. Se orienta que sea esta etapa la que permita la concreción del PEI y oriente las acciones anuales para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Una vez diseñada la fase estratégica al siguiente nivel que sería una fase anual.

### **Fase anual PME:**

Diagnóstico anual: que implica un análisis específico de resultados y de las prácticas de gestión que dan cuenta de un detalle de la gestión institucional

Planificación: en esta etapa, se deben diseñar acciones que permitan concretar las estrategias diseñadas a mediano plazo y que acerquen cada periodo anual al logro de los objetivos a mediano plazo.

Implementación, seguimiento y monitoreo: los establecimientos, junto con implementar las acciones diseñadas, deben registrar los niveles de ejecución de las acciones y realizar seguimiento a los resultados.

Evaluación: en esta etapa, las comunidades educativas no solo evalúan el impacto de las acciones en el logro de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el grado de acercamiento al logro de la fase estratégica. Junto con esto, se establecen proyecciones para el próximo periodo anual.

### **III. MARCO TEORICO**

En la siguiente sección se entrega una revisión bibliográfica centrada en los conceptos necesarios para comprender tanto la problemática del Colegio, las reflexiones pedagógicas y los lineamientos de mejora. Considerando estos conceptos, se realiza una profundización respecto del ciclo de mejora y la importancia de un diagnóstico exhaustivo, con información conocida por todas y todos los integrantes de la comunidad. Se considera, además, una conceptualización adecuada de liderazgo educacional, sus tipos y características, con foco en el liderazgo distribuido. Al mismo tiempo, se desarrollan los conceptos clave de la gestión del cambio, estableciendo al mismo tiempo cómo es posible aplicar el concepto de adaptabilidad al contexto escolar, como medio para promover y optimizar las prácticas de mejora.

#### **3.1. Ciclos de mejora y la importancia del diagnóstico**

Las instituciones educativas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos permanentes. Para ello es necesario el desarrollo de procesos de cambio, que deben ser constantemente revisados y adaptados a la realidad actual de un Colegio. De esta forma, los ciclos de mejora constituyen un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a todos los actores educativos, con el propósito de garantizar el mejoramiento permanente de su gestión (Fundación Chile, 2011). De esta forma, es posible desarrollar un diagnóstico y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar un plan de mejoramiento orientado a optimizar el nivel de gestión escolar. Es posible evidenciar la importancia de este proceso en la institución analizada, puesto que, en este caso, no existe registro de alguna evaluación anterior ni de un proceso de

diagnóstico institucional que fundamente los cambios o algunas de las decisiones implementadas.

En efecto, la ausencia de esta evaluación muestra que la Institución no reconoce esta como una necesidad de la comunidad, sino como una cuestión de responsabilidad y decisión externa.

El primer paso para el mejoramiento institucional consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la historia y la situación actual de una escuela (Fundación Chile, 2011). Ello implica la realización de un diagnóstico para reunir y sistematizar la información en relación con diversos aspectos. El diagnóstico es, de hecho, un proceso participativo en el que todos los actores de la comunidad analizan y evalúan el estado de las prácticas institucionales y pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna. Este paso considera la tendencia y las evidencias existentes, las cuales permiten establecer una línea de base desde donde se deben planificar las diferentes etapas de un proyecto de mejora (Mineduc, 2013). Por otra parte, el diagnóstico institucional busca establecer cómo impactan las prácticas asociadas a las áreas de proceso del modelo de calidad de la gestión escolar, por ejemplo, en los resultados educativos. Una vez que la escuela establece los planes de mejora, se da paso a la institucionalización de políticas y procesos, no operativos sino estratégicos, que apuntan a alcanzar las metas y los objetivos declarados en el PEI.

### III.2. **Gestión del cambio**

Pensar, gestionar, implementar y liderar personas en procesos de cambio se ha transformado en una responsabilidad clave y distintiva del liderazgo actual, por varios motivos. El primero es que la centralidad de los “clientes” obliga a innovar constantemente. Ello implica crear nuevos productos, servicios o experiencias de uso, como adecuar la organización a dichas ofertas. El segundo motivo dice relación con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone un

rediseño de la institución para facilitar los procesos de producción que se incorporan para mantener la competitividad.

En tercer lugar, las organizaciones tienen como expectativa asumir los cambios y la implementación de nuevos procesos, pero estos son acelerados y muchas veces provocan una baja inicial en la productividad, a causa de la pérdida de familiaridad con las formas de trabajar y relacionarse. Se entiende la gestión del cambio, asociada al liderazgo, como el proceso de liderar y gestionar el cambio organizacional a nivel de personas y de equipos, con el fin de transitar desde una situación actual –caracterizada por un desalineamiento- a una situación deseada, que implique una mayor efectividad, un buen clima de trabajo y el fortalecimiento de la identidad de la organización. De esta forma, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con la situación deseada, disminuyendo así la sensación de incertidumbre. La metodología de gestión del cambio es certera al plantear que con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone a las organizaciones compatibilizar un rediseño constante de sus procesos estructuras y formas de trabajar, con la necesidad de optimizar costos y calidad del trabajo; es incluso, con la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, que facilitan los procesos de producción, con el propósito de mantener la competitividad (Sandoval, 2010). Esto se puede observar en la nueva dirección y en la sensación de los profesores en relación a “extrañar” a la anterior jefatura, puesto que el hecho de considerar, dentro del plan de mejora y del diagnóstico, el factor del cambio, permite redefinir las estructuras, las formas de trabajo y los roles desempeñados dentro de la institución.

Al mismo tiempo, muchos de los cambios en los que se ve involucrada una organización deben ser asumidos por los líderes de esta, quienes son los responsables de implementar los nuevos procesos, en función de los roles y las metas. Sin embargo, no corresponde a estos líderes el diseño de tales procesos, puesto que el liderazgo tradicional ha evolucionado hacia formas participativas, de tal manera que su rol se orienta ahora a la gestión del cambio y transformación de personas (Sandoval, 2014). Así, la nueva dirección debe empoderarse de ese rol y convocar a la comunidad educativa, a quien le corresponde, en efecto, rediseñar el proceso de cambio, así como también hacer visible al sostenedor los problemas que enfrentan durante este período de transformación, de manera de institucionalizar dicho proceso al interior de la institución. La gestión del cambio se hace relevante en este caso, porque los procesos de implementación se acompañan de grados de incertidumbre y provocan, como ya hemos señalado, una baja inicial en la productividad debido a la pérdida de familiaridad con las formas de trabajo y de relación entre las personas que participan del proceso. En este escenario, se espera que el líder pueda alinear a las personas y acelerar los procesos de cambio, reduciendo al máximo los costos emocionales y productivos que se ponen en juego (Sandoval, 2010). En definitiva, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con el propósito y la situación deseada; identificar qué palancas o variables es necesario intervenir para lograr que el cambio buscado se realice en forma efectiva y sustentable; anticipar mecanismos de información y comunicación que orienten a la acción y disminuyan la sensación de incertidumbre (Sandoval, 2014). También permite crear planes de acción específicos para personas o grupos clave de las empresas, de los cuales se requiere un alto nivel de compromiso para garantizar el éxito del proceso. Es así como el plan de mejora propuesto en este proyecto estará enmarcado en el modelo de Greiner, publicado en la Harvard Business Review, en 1972, bajo el título “Evolución y revolución conforme las empresas crecen”. Este modelo tiene

en cuenta cinco factores: (1) edad de la empresa; (2) tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas); (3) fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas); (4) fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales sí ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales); y (5) tasa de crecimiento de la organización (en general, el contexto competitivo en el cual se involucra). Una vez definidas las palancas de acción necesarias para el desarrollo de un proceso efectivo (Sandoval, 2014), debemos considerar la variable fundamental para que el liderazgo resulte eficaz: junto con el nuevo estilo directivo, se requiere la adhesión de las y los seguidores, determinada por la “madurez”. Se define esta como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En la madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad. En función de la combinación de esas dos variables, los autores del modelo establecen el “estilo” del director. Según Murillo (2013):

- Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad, el directivo debe, en efecto, “dirigir”, establecer los objetivos, dar las instrucciones, etc. El director es, por lo tanto, quien proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.
- Si el grupo no tiene capacidad, pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir, explicar sus objetivos e intentar convencer a las personas involucradas para que los acepten y se impliquen en la tarea. Él es quien proporciona dirección y guía.
- Si el grupo tiene competencia, pero no voluntad, el directivo fomenta la participación. De este modo, traslada la responsabilidad a la comunidad, los alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso.

- Por último, si el grupo tiene capacidad y voluntad, el directivo debe delegar. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas.

### III.3. **Alineamiento operacional**

Si desean ser capaces de mantenerse en el tiempo, las organizaciones deben formular estrategias acertadas que les aseguren su viabilidad y proyección de futuro. Una vez realizado esto, puede revisar el alineamiento, la coherencia y la correspondencia de los objetivos específicos de cada unidad interna, con los objetivos globales de la organización. El alineamiento operacional se logra cuando los objetivos locales de cada una de sus unidades internas son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización; es decir, cuando las personas comprenden, adhieren y ejecutan acciones para el logro de los objetivos de la estrategia planeada (Volante, 2005). Este proceso consta de cuatro etapas: Planificación Estratégica, Estructuración de la Organización, Control del Desempeño y Gestión del Mejoramiento. Esta última supone una retroalimentación constante entre cada etapa. En términos específicos, las diferentes etapas se refieren a lo siguiente:

- La Planificación Estratégica consiste en el estudio de la empresa y de su entorno actual y previsión futura, con el propósito de definir los objetivos prioritarios para la organización.
- La Estructuración de la Organización considera el diseño de la red de compromisos internos que permiten conseguir esos objetivos estratégicos.
- El Control del Desempeño tiene por finalidad detectar las instancias en donde se está perdiendo el alineamiento deseado.
- La Gestión del Mejoramiento se concentra en establecer mecanismos para superar los problemas o desalineamientos detectados.

#### **III.4. Orígenes del desalineamiento**

Uno de los principales inconvenientes de la estructura funcional tradicional es que cada unidad optimiza su operación según ciertas variables de control que pueden no ser las más adecuadas o relevantes desde su punto de vista. Si bien estas actitudes pueden parecer razonables desde el punto de vista de la función propia de cada una de las unidades, algunas de ellas conspiran contra la efectividad de las unidades relacionadas.

El desalineamiento operacional en educación puede presentarse cuando los docentes, coordinadores y directivos pierden de vista los objetivos globales de la institución, optimizando solo las variables de su propio estamento, sin colaborar con el resto de la institución. Así, en la imagen anterior es posible observar que los distintos estamentos pueden dejar de compartir valores, estilos, recursos, y por ende, la estrategia no logra imponerse como propósito común y sistemático, puesto que las capacidades individuales y grupales no logran alinearse.

#### **III.5. Estrategia**

La estrategia tiene la finalidad de otorgar claridad y definiciones duraderas. No obstante, tratándose en este caso de una nueva dirección, al mismo tiempo debe ser capaz de lidiar con sucesos desconocidos y redistribuir recursos a medida que surgen nuevas necesidades y oportunidades. Así también, debe abrir espacios para la iniciativa de las y los docentes, de manera que estos adopten y realicen las innovaciones. Para diseñar una estrategia se debe considerar, según Eichholz (2015), cinco variables clave: la conciencia, la reflexión, el involucramiento, la

experimentación y la simplicidad. Estas se deben medir y considerar para alcanzar una mayor capacidad adaptativa:

- La conciencia del entorno, cuyas circunstancias cambiantes pueden afectar a la organización, como por ejemplo, la reforma que busca la gratuidad en Educación, la cual ha experimentado diversas modificaciones, provocando en la comunidad un estado de incertidumbre, por el hecho de no saber cómo y bajo qué condiciones seguirá funcionando el colegio.
- La reflexión acerca de dicho entorno y de las opciones de respuestas disponibles. Frente al contexto y los nuevos cargos en la institución, se deben programar espacios de reflexión que permitan definir el pensamiento estratégico para escoger entre eventuales opciones de mayor complejidad.
- El involucramiento de un amplio grupo de personas en el desarrollo y el ensayo de ideas para la implementación de la estrategia.
- La experimentación continua de nuevas orientaciones estratégicas. Esto no implica cambios drásticos “entre cuatro paredes”, sino relacionados con el involucramiento y la reflexión constante de las personas involucradas en el proceso. Esto ayudará a incrementar la capacidad adaptativa de la organización y al fortalecimiento de un ambiente contenedor.
- La simplicidad, que hace que la estrategia sea fácil de comunicar, entender y seguir. Esto tiene como propósito que las personas sean capaces de relacionar lo que hacen, con un contexto más amplio, sintiéndose parte significativa de la comunidad (Eichholz, 2015).

### III.6. Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en el estudio de la empresa y de su entorno, con el objeto de determinar sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y los desafíos que de ellas se desprenden. Se dice que

una organización está operacionalmente alineada cuando cada una de sus partes está efectivamente sintonizada respecto de los objetivos estratégicos verticales y horizontales. Según Flores (1994), la estructuración de la organización se basa en los compromisos que se establecen entre sus miembros. Estos compromisos son formalizados a través instrumentos tales como contratos o convenios, los que pueden eventualmente ligarse a incentivos, premios y penalizaciones. De esta manera, la organización no solo cuenta con una herramienta para el control, sino, además, con un instrumento para la orientación del comportamiento y la motivación del personal. En la organización basada en procesos, como señala Michael Hammer (1996), no solo cambia el énfasis de las perspectivas (de centralizada a clientes), sino también los roles. Así, algunos gerentes se transforman en dueños de procesos, con responsabilidad sobre el trabajo; y otros, en entrenadores, con responsabilidad sobre la excelencia del personal y otros recursos que permiten realizar dichos procesos. De esta forma, el organigrama tradicional desaparece y da paso a un conjunto de procesos y “centros de excelencia” interrelacionados.

### **III.7. Gestión del Mejoramiento**

La gestión del mejoramiento, en el enfoque del presente artículo, tiene por objeto corregir los desalineamientos detectados en la etapa de control del desempeño. En términos muy simplificados, las técnicas de corrección del desalineamiento vertical actúan desplegando la autoridad y generando capacidades para realizar mejoras en los niveles inferiores del organigrama de la empresa, o incentivándolos directamente para que logren los objetivos deseados. Las técnicas de corrección del desalineamiento horizontal, por su parte, modifican la organización o la forma de realizar el trabajo, para ajustarse mejor a los requerimientos de los clientes o a las intenciones del dueño. Una de las principales fuentes de desalineamiento vertical es el distanciamiento o descoordinación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, particularmente en términos del ejercicio de la autoridad y de la forma en que se

asumen las responsabilidades. El Mejoramiento Continuo plantea que es necesario crear una “cultura de la calidad y la productividad” en la organización, para lograr mejorarla, considerando para ello, en forma destacada, la participación de los niveles operativos de la misma (ver, por ejemplo: Crosby (1979); Deming (1982); Juran (1989); Harrington (1995)). Su principal objeto es generar habilidades de mejoramiento en los operarios, incrementando sus niveles de autoridad y su capacidad para tomar decisiones. Se busca descentralizar la organización en términos no estructurales, involucrando a los trabajadores en la tarea de alineamiento respecto de los objetivos estratégicos previstos. Se postula que los expertos son los que hacen las cosas; ellos son los que tienen el conocimiento detallado sobre cómo realizar y cómo mejorar los procedimientos productivos. Así, en mayo del año 2010, el panel de expertos para una Educación de Calidad indicó que los directivos cumplen un rol clave en los procesos educativos, principalmente teniendo claridad en cuanto a los propósitos y las metas, para lograr un alineamiento de los recursos con los propósitos educativos. Para ejercer el liderazgo y ser efectivo en la gestión se pueden considerar modelos que simplifican y optimizan la complejidad organizacional. Un modelo básico de gestión contempla lo siguiente:

- La estrategia, que refiere a misión, visión, objetivos y metas de la organización y de sus miembros; responde a qué es lo que se quiere lograr.
- La organización, que guarda relación con las estructuras y las personas que asumen las responsabilidades sobre los desafíos planteados por las estrategias, entendiéndose que las escuelas efectivas disponen de una estructura que asume responsabilidades y compromisos por los aspectos claves de la gestión y la enseñanza.
- Los sistemas de apoyo, que consideran que cada colegio o escuela, fuera de tener sistemas básicos que funcionan (asistencia, remuneraciones, etc.), disponen

de un conjunto alineado de sistemas de soporte a la gestión (por ejemplo: control de gestión, evaluaciones de desempeño).

-Y el mejoramiento, que remite a cómo optimizar el trabajo realizado, y muy especialmente al mejoramiento focalizado, es decir, a cómo avanzar en lo que se espera de las y los docentes.

Este concepto parece apropiado para esta comunidad educativa, ya que es el medio por la cual es posible analizar sus problemáticas, desafíos y metas, para planificar y proyectar sus objetivos estratégicos y sus procesos, con miras a alcanzar lo declarado en el Proyecto Educativo. De hecho, contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

### **III.8. Plan de Mejoramiento Educativo (PME):**

Instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos, y favorece tomándola toma de decisiones, en conjunto con el sostenedor, para contribuir a la formación integral de los estudiantes.

Según el Mineduc (2014), los planes de mejoramiento continuo tienen los siguientes objetivos:

- Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas, con foco estratégico.
- Generar procesos e iniciativas concretas de mejoramiento educativo, contextualizadas y adaptadas, al interior de cada comunidad educativa.
- Promover aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de las y los estudiantes.

- Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

### **3.9. Fases de Plan de Mejoramiento Educativo**

#### **3.9.1. Fase estratégica (a 4 años):**

Los componentes de las etapas que estructuran el levantamiento estratégico son los siguientes:

- Análisis estratégico: incluye la reflexión del horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional, expresado en su análisis del PEI.
- Autoevaluación institucional: se pretende que cada comunidad educativa, en conjunto con el sostenedor, analice diferentes ámbitos de la gestión institucional y pedagógica que impactan en el aprendizaje de sus estudiantes.
- Formulación de la Planificación estratégica: compuesta por objetivos, metas y estrategias a cuatro años, que debieran plantearse para cada una de las cuatro áreas del proceso (Gestión del Currículum, Liderazgo, Convivencia y Gestión de recursos), y para el área de resultados (de aprendizaje) del ciclo de mejoramiento en el que se basa el PME.

#### **3.9.2. Fase anual. Las etapas que estructuran cada período son las siguientes:**

Realizar un diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, que se sustente en objetivos y acciones coherentes con la fase estratégica, en función de generar procesos que posibiliten el logro de los objetivos y las metas estratégicas. En esta fase los establecimientos educacionales deberán definir

las acciones anuales en el marco de su PME, atendiendo a un proceso ascendente y de mejora permanente en las actividades fijadas en sus estrategias para el ámbito de la ciudadanía.

De esta forma, el PME y el PEI son instrumentos que orientan la gestión institucional y pedagógica, ya que contienen en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa dándole sentido e integración. Si bien el PEI expresa el horizonte educativo y formativo, establece una visión de futuro a través de ciertos elementos identitarios, entendidos como sellos de la comunidad educativa. Estos se expresan en la misión, visión y el perfil de estudiante que se espera formar, permitiéndole a la escuela o liceo proyectar estrategias específicas de cambio y desarrollo organizacional. En cambio, el PME tiene como propósito enmarcar las acciones de mejora comprometiéndose con los objetivos y las metas. En este caso, toda la comunidad deberá determinar su nivel de participación y la forma en que, por medio de estos dos instrumentos, se fortalece la propuesta formativa y educativa.

#### IV. **DIMENSIONES DEL ESTABLECIMIENTO**

##### **4. 1. Síntesis de la historia del establecimiento.**

Mucho antes del nacimiento del Colegio Santiago Quilicura en el año 2006, hay que remontarse a principios de la década del 70'. En ese año la profesora de educación general básica, Sra. Aurelia Munizaga Véliz, funda el Colegio Particular "Teniente Dagoberto Godoy", en la comuna de la Granja, en un pequeño recinto e inmerso en el seno de la Villa Teniente Dagoberto Godoy Fuentealba, nombre del primer piloto chileno que cruzó la cordillera de los Andes, el 12 de diciembre de 1918.

Allí nace la semilla que ha seguido creciendo hasta llegar a constituir una red educativa conformada por siete colegios en distintas comunas del gran Santiago.

Luego de la exitosa experiencia en la gestión de centros educativos de la Red Creceamos, el Colegio Santiago Quilicura, se inaugura el año 2006, con la intención de entregar educación de calidad a los niños y niñas del sector. Sustentado en procesos que garantizan y propenden al mejoramiento continuo de la calidad de educación.

El Colegio Santiago Quilicura, es particular subvencionado, imparte

educación en todos los niveles de enseñanza, desde el primer Nivel de Transición (Pre- Kinder) hasta Cuarto Año de Enseñanza Media.

La comunidad escolar está formada por familias esforzadas y con un alto sentido del emprendimiento, que los caracteriza por un adecuado nivel de educación (padres y madres, en su gran mayoría alcanza estudio de enseñanza media completa y universitaria).

Su moderna infraestructura y sus recursos humanos ofrecen un potencial para seguir creciendo hasta consolidarse como una alternativa educativa sólida para la creciente y próspera comuna de Quilicura.

Este entorno presenta un reto mayor para la propuesta formativa del establecimiento, pues se hace indispensable asumir no sólo el crecimiento del aprendizaje de los niños y jóvenes, sino que también se busca aportar al desarrollo formativo de las familias. En este sentido, el compromiso del establecimiento debe apuntar a proyectarse como un agente colaborativo de la labor educativa del entorno del estudiante.

Actualmente, alberga a 28 cursos (comprendidos entre NT1 a IV medio). Basados en una sólida labor educativa, se ha logrado posicionar como una opción educativa valorada en la comunidad.

Promueve una enseñanza igualitaria, que busca desarrollar estudiantes con respeto a las diferencias, con sólida formación cívica, con valores asociados a la honestidad, responsabilidad y valoración de su entorno social y natural.

#### 4.2. Síntesis de antecedentes del entorno

El Colegio se ubica en la comuna de Quilicura, en la Avenida Las Torres N°0946, calle que se sitúa al norte de la calle principal de dicha comuna Manuel Antonio Matta.

- **Población que atiende:** Los estudiantes del establecimiento provienen mayoritariamente de la comuna Quilicura (97%), y residiendo el resto en las comunas de Conchalí, Huechuraba y Lampa principalmente.
- **Dependencia:** El Colegio Santiago Quilicura, pertenece a la Red Educacional “Crecemos”, entidad sostenedora de la institución, que administra y es responsable de la orientación y apoyo de las políticas de trabajo a los establecimientos educacionales a su cargo.
- **Contexto social:** En relación al contexto educacional de la comuna, el 3,4,% de la matrícula escolar pertenece a establecimientos particulares pagados, el 15,5% corresponde a establecimientos municipales, mientras que el 81,1% restante se ubica en colegios particulares subvencionados (PADEM 2014).

Estas cifras suponen un gran desafío para la institución, considerando que una mayoría aplastante de las ofertas educacionales de la comuna son

establecimientos particulares subvencionados. Para lograr posicionarse como una opción educacional entre las familias, el colegio se ha propuesto entregar una educación basada en sólidos valores humanistas que aseguran un acceso equitativo a estudiantes con un entorno social que necesita apoyo.

Esta comunidad educativa se rige por el marco de las políticas educativas del Ministerio de Educación de la República de Chile (en adelante MINEDUC), los Planes y Programas que emanan de éste, las leyes decretos con fuerza de ley y decretos ministeriales relativas a la educación: DFL 2 de 1998 Sobre subvención del Estado a Establecimientos Educacionales, Ley General de Educación N°20.370 del año 2009, Ley N°19.979, Régimen de Jornada escolar completa del año 2004, Ley N° 20.084. Establece Sistema de Responsabilidad de los Adolescentes por infracciones a la Ley Penal, La Ley Sobre Violencia Escolar N° 20.536, Ley N° 20.845, Ley de Inclusión Escolar.

#### 4.3. Síntesis del aspecto administrativo financiero.

##### - Recursos:

En el contexto educacional hay muchos factores que inciden directa o indirectamente en la calidad de enseñanza que los estudiantes reciben día a día.

En este sentido, la institución pone a disposición de la comunidad espacios de alto estándar; Biblioteca, Laboratorio de ciencias, Sala de usos múltiples, Salas de computación, Multi Cancha de deportes, amplio Casino y salas de clases equipadas con proyector audiovisual.

Los procedimientos que se utilizan para la contratación de personal son los siguientes:

- Recepción de antecedentes (vía mail o presencial)
- Entrevista con dirección más el encargado del departamento que corresponda.
- Evaluación Psicológica.
- Contratación.

Esto, bajo los siguientes criterios:

- Que posean título ya sea técnico o profesional, salvo auxiliares de servicio a quienes se les solicita licencia de enseñanza media.
- Idoneidad psicológica (de acuerdo al perfil requerido, evaluado a través de examen psicológico)
- Que no posea inhabilidad para el trabajo con menores.

Sus roles, funciones y responsabilidades están determinados en los contratos de trabajo, y además algunos profesionales cuentan con un perfil determinado y lo que se espera de ellos en el Proyecto Educativo Institucional.

El tiempo y espacio de los alumnos, directivos, docentes y otro personal se distribuye en base a las necesidades del colegio. Y respecto de los trabajadores, además de las necesidades, se distribuye de acuerdo a su carga horaria establecida en sus respectivos contratos de trabajo.

El responsable del mantenimiento de la infraestructura y como se implementan los bienes y servicios requeridos es el o la administrador(a) del establecimiento.

La dirección del colegio es la encargada de llevar a cabo el procedimiento establecido para la adquisición y mantención de materiales didácticos, equipos audiovisuales y/o material fungible, a través de comunicación directa con el sostenedor quien es el que entrega y distribuye los recursos de acuerdo a su disponibilidad.

Respecto del financiamiento el establecimiento lo hace a través de un copago bajo la figura de financiamiento compartido y la subvención escolar.

El presupuesto anual comienza su proceso durante el mes de noviembre que es cuando la dirección del establecimiento envía su propuesta al sostenedor y durante el mes de enero o febrero este último envía el presupuesto aprobado para cada área o departamento del colegio.

De acuerdo al presupuesto asignado por el sostenedor para cada departamento, es el director quien administra las finanzas del colegio.

El control de gastos se hace a través de planillas de rendiciones de cuentas que se rinden mensualmente al director del colegio y éste a su vez lo hace al sostenedor del establecimiento, específicamente al departamento de contabilidad.

Existe una relación fluida y de comunicación directa con el sostenedor del establecimiento. A la hora de negociar o proponer ideas que requieran de financiamiento adicional, es el director quien se reúne personalmente con el sostenedor y le expone lo solicitado. Y es precisamente, el director quien se hace responsable del seguimiento de lo acordado y de la programación de acciones.

#### **4.4. Fase de acción seguimiento y evaluación**

Todo proceso debe estar sujeto a una constante evaluación que permita a las instituciones actualizarse o replantearen su quehacer. La evaluación del proyecto Educativo del Colegio Santiago Quilicura, permitirá visualizar claramente los logros alcanzados en un Ciclo de Mejoramiento Continuo, por lo cual el análisis que permita replantear los objetivos y metas institucionales se realizará cada cuatro años.

Sin perjuicio de lo anterior, al término de cada año escolar, representantes de los distintos estamentos de la comunidad escolar realizarán una evaluación de la

pertinencia y los logros de los proyectos y planes de acción que conforman el proyecto institucional.

Dichos estamentos a través de encuestas de satisfacción replantearán sus inquietudes, sugerirán cambios y agregarán lineamientos necesarios para mejorar las prácticas de gestión institucional que sustentan el proyecto educativo.

El monitoreo entonces, responderá a criterios de evaluación cualitativa que den cuenta de lo que se ha cumplido y lo que no respecto a los indicadores y prácticas que se soliciten evaluar.

Los resultados de esta evaluación son también analizados por el equipo de gestión encabezado por el Director quien entrega los lineamientos generales y asignará a los encargados para el replanteamiento y actualización de los planes de acción anuales.

Los programas y planes de acción que se evaluarán por parte de los representantes de la comunidad educativa, para dar cuenta de la pertinencia anual del PEI como también al finalizar el ciclo de mejoramiento continuo, se clasificarán de acuerdo al Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, el cual constituirá la base para establecer el nivel de desempeño del proyecto institucional.

Tanto cada año, como al finalizar el ciclo de mejoramiento se dará a conocer a la comunidad y al sostenedor, los resultados de la evaluación a través de la cuenta Pública, elaborando un informe de gestión institucional.

#### 4.5. Síntesis de antecedentes pedagógicos

Anualmente los docentes participan en la elaboración de proyectos pedagógicos, orientados al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

El colegio promueve el desarrollo armónico e integral de todas las capacidades humanas: cognitivas, espirituales, artísticas, motrices, afectivas, de relación interpersonal e inserción social, conjuntamente se cree en los siguientes principios:

- **Pedagogía activa:** Promueve, en concordancia con una perspectiva sociocognitiva, una metodología participativa en el desarrollo de las clases y otras actividades. Se cree en el desarrollo de la creatividad e innovación en las metodologías impartidas, utilizando material y recursos variados que impliquen la incorporación de informática y tecnologías modernas en el desarrollo de aprendizajes, favoreciendo la motivación y compromisos en los estudiantes, como también la reflexión crítica y responsable sobre los contenidos y temáticas de sus programas de estudio.

- **Disciplina en el trabajo:** Para el logro de metas y objetivos la comunidad consensua roles y normas, las que serán seguidas por los actores para el logro de las metas propuestas.

Bajo este criterio, es parte del actuar establecer los roles que cada integrante de la comunidad educativa adoptará para conseguir los objetivos.

A partir de lo anterior, se entiende por disciplina el cumplimiento del rol que cada uno de los integrantes tienen en el contexto de una comunidad organizada.

Considera fundamental que cada actor se adhiera a los objetivos de la comunidad, tomando conciencia que tiene una responsabilidad que cumplir y que tiene que dar cuenta a los demás.

Como institución educativa visualiza la disciplina como un proceso en el que se lleva progresivamente a todos los integrantes a compartir objetivos, mirarse como parte de una comunidad, reconocer su rol y trabajar activamente en un ambiente de respeto y responsabilidad, favoreciendo la disciplina tanto en lo personal como en lo grupal, basada en la comunicación y adquisición de aprendizajes progresivos, en un ambiente grato y ordenado, a través de relaciones humanas fluidas, y de normas y procedimientos claros.

- **Vida democrática responsable:** En el establecimiento tomamos conciencia de uno mismo como ser diferenciado del resto, de las propias metas y características personales así como de las fortalezas y debilidades para

trabajar en pro de una comunidad con la que se comparten objetivos. Es por esto que se valora y estimula una educación basada en el respeto de los derechos y el acuerdo de los deberes de las personas.

- **Centrado en la persona:** El enfoque fundamental está centrado en el sistema personalizante, lo importante no es la técnica o el material, sino la aplicación de los principios que respetan a la persona. Alrededor de ella giran aquellos recursos viejos, nuevos y los que están por llegar. Todo esto con base en un conocimiento profundo del alumno y una aceptación previa del maestro de las diferencias individuales (Ferrini, 1979).

A partir de lo anterior, se propone y estimula una educación basada en la igualdad de oportunidades y máximo desarrollo de las potencialidades individuales.

- **Considera sus aprendizajes:** Favorece un modelo de aprendizaje que considera la base de conocimientos que los estudiantes han podido construir desde experiencias educativas formales y no formales, mediando en la apropiación de nuevos conocimientos de carácter formal según lo estipulado en las bases curriculares y requerimientos Ministeriales.

Opta por una educación basada en un currículum transversal, con principios constructivistas, donde el núcleo de los procesos es el estudiante y la adquisición de conocimientos que le permitan desarrollar todas y cada una de sus potencialidades.

- **Promueve lo interdisciplinario:** Favorecer los espacios de trabajo interdisciplinarios que buscan encontrar nuevas y más significativas formas de aprendizaje donde participan personas con el dominio de diversas

disciplinas, algunas más científicas otras más humanistas, pero con un foco central en el desarrollo de una metodología basada en altas expectativas en los estudiantes, donde el rigor y la perseverancia es sinónimo de desafío y uno de los medios por el cual se alcanzan las metas.

- **Educa en el “trabajo en equipo”:** Considera como colegio que la modalidad de trabajo en equipo representa la capacidad humana de asumir responsablemente al interior de un equipo de trabajo y en un nivel óptimo de desempeño, el desarrollo de las tareas necesarias para cumplir un objetivo. Es por esto, que tenemos como uno de nuestros objetivos promover espacios concretos e intencionados para desarrollar aprendizajes de trabajo colaborativo, en todos sus niveles y modalidades de enseñanza, sin negar que el talento individual es indispensable para el éxito de cualquier actividad.
- **Recursos:** En el contexto educacional hay muchos factores que inciden directa o indirectamente en la calidad de enseñanza que los estudiantes reciben día a día.

En este sentido, la institución pone a disposición de la comunidad espacios de alto estándar; Biblioteca, Laboratorio de ciencias, Sala de usos múltiples, Salas de computación, Multi Cancha de deportes, amplio Casino y salas de clases equipadas con proyector audiovisual.

- **Organización de procesos administrativos y pedagógicos:** El Colegio Santiago Quilicura, está liderado por una Directora, Administradora, Inspectora General, Coordinadoras Pedagógicas, Encargado de Convivencia Escolar, Psicólogos y Psicopedagoga.
- **Planes y programas:** El Colegio se rige por los planes y programas de estudios propuestos por el Ministerio de Educación de Chile.

- **Innovaciones:** La práctica educativa está en constante revisión, en términos de desarrollar nuevas didácticas que respondan a los cambios sociales, políticos y económicos que se observan en la sociedad. Aspectos como el uso de las Tics, que generan nuevas formas de construir conocimiento y desarrollar relaciones interpersonales, especialmente en los niños/as y adolescentes.

## V. ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Para analizar el problema se hace necesario dividir la trayectoria del Colegio en dos etapas, lo que permitirá comprender el desalineamiento y los constantes cambios vividos por la comunidad educativa.

Esta etapa, desarrollada en 2013, está marcada por los cambios de profesores y equipo directivo. Estos no mantienen una línea de trabajo clara, que ponga en evidencia una cultura compartida o que les permita adaptarse a los cambios propuestos por el equipo de gestión. Se suma a ello la forma en que se enfrentan al crecimiento explosivo en la etapa anterior, sin los instrumentos de gestión adecuados, además de la falta de un departamento de Recursos Humanos y un Proyecto Educativo actualizado y pertinente.

En definitiva, el año 2013 el equipo de gestión decide cambiar a la coordinadora de Tercer Ciclo. Asume entonces el cargo una profesora de Estado con más experiencia en colegios vulnerables y con buenos resultados de sus estudiantes (Sociedad Dagoberto Godoy) . El propósito, según el sostenedor, en conversación informal, era “darle más peso al Ciclo”, ya que la coordinadora anterior era profesora de Educación Física, razón por la cual las y los docentes no la consideraban un referente válido para observar y retroalimentar clases. En el año 2014 llegaron dos nuevas coordinadoras, provenientes de colegios particulares pagados, con un foco en metodologías y excelencia pedagógica. Sin embargo, la coordinadora de Primer Ciclo señala que les tomó casi tres meses comprender su metodología y entender las tabulaciones y los informes de avances (Entrevista funcionario, 2015). A finales de ese año se produce nuevamente una renuncia masiva de profesores que no compartieron el centralismo de las decisiones pedagógicas de la directora, que apuntaban a realizar remediales y subir los puntajes en pruebas estandarizadas. Las profesoras que renunciaron ese año describen la situación indicando que “solo se hacían remediales y (...) la directora mandaba a todo el mundo sin [que pudiéramos] intervenir en las decisiones” (Entrevista, 2014). El año 2015 comienza una nueva dirección y asume una nueva coordinadora de Tercer Ciclo. Este nuevo equipo directivo señala que no se realizó un traspaso real de funciones, y que se enfrentaron a eventos y circunstancias que no estaban ligadas ni institucionalizadas, como les habían dicho en la entrevista: “Los profesores no se hacen cargo, todo hemos tenido que asumirlo cuatro personas, y creer que un colegio de mil estudiantes lo puede manejar un grupo pequeño de personas es iluso, ya que siempre van a encontrar algo mal” (Entrevista funcionario, 2015).

Así también, se señala que deben crear espacios de diálogo para generar procesos, y la directora describe como momentos “tensos” los primeros Consejos de Profesores:

*Al principio teníamos consejos de todos juntos en la Biblioteca y comenzaban a reclamar por todo. No teníamos respuestas, no porque no quisiéramos, había cosas que podíamos revisarlas, pero nunca dar una respuesta inmediata; por ejemplo, (...) cómo sigue el colegio con la reforma. Era una situación que no podíamos manejar en la inmediatez y sentíamos que eso generaba más tensión.*

Tanto la coordinadora como la nueva directora mencionaron que el carácter autoritario de la dirección anterior había generado ambigüedad entre los docentes, puesto que ellos se quejaban de malos tratos en conversaciones informales, de intransigencia y menoscabo de su trabajo. Señalaban, sin embargo, que con ella era distinto porque siempre tenía todo listo y ofrecía una solución, aspectos que hasta entonces no tenían una respuesta satisfactoria. De esta forma se propusieron sumar a los docentes para generar nuevos equipos de trabajo. Fue así como se dispuso una reunión para todas las jefas de departamento, los días lunes, en conjunto con todo el equipo directivo. Se creó el Semanario, que era una especie de calendario semanal donde se registraba la actividad programada para la semana siguiente, y la persona a cargo. Por otra parte, se solicitó a las coordinadoras que evitaran hacer las reuniones de nivel con un profesor jefe y que intentaran convocar al equipo completo o a grupos de profesores, de manera que la información llegara al resto de forma más rápida. De esta manera se provocaría un mayor impacto y se favorecería la entrega de una visión común a corto plazo. La directora menciona al respecto:

*Un día le tuve que decir al equipo directivo que a no todos los docentes o administrativos le iban a gustar los cambios, pero que el estilo de liderazgo tenía que cambiar a algo más colaborativo, que permitiera distribuir funciones y no tener toda la responsabilidad entre cuatro personas (Entrevista directora, 2015).*

El equipo directivo solicitó, a su vez, una reunión con los sostenedores, para revisar el Proyecto Educativo y la forma en que este se implementaría en el Colegio. Se trataba de convertir al colegio en un espacio educativo más atractivo

para la comunidad. Desde esta mirada se observa el énfasis del nuevo equipo directivo en cuanto a la voluntad de influir en la mejora de los resultados académicos (Murillo, 2005). En la misma línea, Harris (2008) señala que la buena escuela es aquella que construye comunidades de aprendizaje, crea ambientes de aprendizajes coherentes, estables e inclusivos, donde todos participan en la construcción del conocimiento. A su vez, al observar el trabajo de cada coordinadora, la directora advirtió algunos cambios en las diferentes funciones que estas desempeñaban. Por ejemplo, la coordinadora de Primer Ciclo era la única que no sostenía reuniones con las jefas de departamento. Además, cada coordinadora había establecido sus prioridades, pero estas no habían sido decididas en pos de un propósito común. Como consecuencia de esto, la coordinadora de Segundo Ciclo focalizaba su esfuerzo en las remediales, y en el caso del Primer Ciclo, la Lectura de primero básico (Entrevista coordinadora, 2014) quedaba relegada a los aspectos formativos y a la visión católica del Colegio. Como se puede observar, el Proyecto Educativo presenta prácticas comunes que, no obstante, no están asociadas a un trabajo intencionado para establecer procesos o convocar a los docentes y a la comunidad a ser parte del proyecto. Más bien, estos son un ente fiscalizador del cumplimiento de ciertos aspectos considerados relevantes para el Colegio, como por ejemplo, la asistencia. Del mismo modo, las tres coordinadoras concentraban muchas de sus horas en reuniones. Se observó que a medida que los ciclos iban avanzando, la presencia de estas iba disminuyendo. En efecto, si bien existe una coordinadora que está mucho más presente en la sala de clases, las otras dos realizan un trabajo de carácter básicamente administrativo. A pesar de esto, se reconoce la intención de realizar reuniones comunes entre la jefatura y el o la docente de la asignatura. También se puede observar que las profesoras de primero a cuarto básico dependen exclusivamente de la coordinadora, y no de la jefa de Departamento, ya que ese cargo existe solo desde quinto básico. A partir de lo anterior, el nuevo equipo directivo ha tratado de dar una señal acerca de la necesidad de distribuir los roles y funciones del colegio, en atención a que los

procesos no estaban institucionalizados. Por tal razón, se hacía necesario definir las políticas institucionales y corregir la falta de alineamiento estratégico, desde la directora hasta los profesores. En este ámbito, el liderazgo es un factor que adquiere inusitada relevancia y pertinencia. Esto tiene el propósito de impactar significativamente en actos y procesos gravitantes, en el sentido de mejorar las cifras de los indicadores de aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, por ejemplo, Hax y Majluf (2013) sostienen que no existe una mejor forma de organización válida para todas las circunstancias que aquella diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia, de manera que una organización solo puede ser efectiva si existe coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de la comunidad educativa.

Por otra parte, se observa un desalineamiento en los cargos en cuanto a que no están entrelazados, sino que presentan una verticalidad intencionada. Esta es, quizás, la que no permite un trabajo distribuido o genera confusión. Por ejemplo, en el caso de la secretaría académica o de las asistentes que tienen un perfil de administrativo, pero que dependen de la directora y las coordinadoras, respectivamente. De la misma forma, los profesores y profesoras se ubican al final del organigrama: reciben instrucciones de las jefas de departamento, pero no queda claramente establecida la dependencia de las y los docentes de primero a cuarto básico, ya que el cargo de jefa de departamento se establece desde quinto básico a cuarto medio. De esta forma, se hace evidente que si las coordinadoras cumplen diferentes funciones, como vimos anteriormente, deberían establecerse diferentes niveles de injerencia sobre los equipos, ya que la estructura actual no corresponde a la que se puede inferir del organigrama. En lo que dice relación con la estructura y la definición del organigrama, estos aparecen como aspectos más importantes que la estrategia. Por otro lado, conceptos como talento, cultura o propósito, no existen. Esto es percibido por la comunidad en la encuestas acerca de los pilares del Colegio, donde se observa una fuerte tendencia a buscar y dar a

conocer los resultados, sin claridad sobre la forma de mantener estos en el tiempo. A su vez, el Proyecto Educativo expresa la voluntad de que todos los estudiantes puedan escoger dónde quieren estudiar y que puedan ingresar a la universidad., pero este propósito no se puede cumplir con seis personas en el equipo de gestión, si estas no se constituyen como equipo para liderar una estrategia común. Por otra parte, esta no puede ser una camisa de fuerza ni mucho menos un barco a la deriva. La estrategia exige experimentación en undeterminado camino, lo que implica, a su vez, la habilidad de los líderes tanto para reaccionar en el corto plazo como para perseverar en el largo plazo (Eichholz, 2015). En esta segunda etapa se puede evidenciar que el rol de la directora apunta, según los estándares de liderazgo, a instaurar una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, y que asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento. Sin embargo, esto no logra contagiar a los nuevos docentes, ya que estos perciben la toma de decisiones de forma vertical, lo que apunta a una falta de alineamiento y sentido de los objetivos de la comunidad. Los profesores se refieren a esto de la siguiente forma: “Las decisiones no llegan, así como las pruebas semestrales, nos falta que nos consulten. Si bien la directora es amable, nos mira con cara de ‘por qué no hacemos las cosas’” (focusgroup, 2014). Por su parte, una de las jefas de departamento señala: “Ella no nos dice qué hacer; antes todo lo resolvía la directora anterior, ahora esperan que digamos ideas, hagamos propuestas, pero en qué hora” (entrevista, 2014), Se observa, de este modo, la falta de lineamientos comunes y, como consecuencia, una falta de claridad de todos los actores de la comunidad. Dentro de la institución, el rol del sostenedor es fundamental para comprender cómo se organiza y se estructura el colegio (Mineduc, 2013). Sin embargo, en este caso encontramos estándares que revelan un desalineamiento operacional a nivel de los canales de comunicación entre el director y la comunidad educativa. Los profesores valoran un encuentro con el sostenedor para solucionar inconvenientes, e incluso para negociar la continuidad

o el horario, lo que resta autonomía al director en la toma de decisiones sobre esos aspectos.

Por otra parte, al observar uno de los estándares vemos lo siguiente: el sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño. Sin embargo, no se evidencia una descripción de roles y funciones para el cargo de director, ni directrices conocidas por el equipo directivo, que estén alineadas con las metas y propósitos institucionales. En relación a los estándares de liderazgo que debe tener un director, se observa una falta de estrategia compartida y conocida por la comunidad. En cuanto al estándar expresado a continuación, “El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento”, este no se logra evidenciar satisfactoriamente en la Institución, puesto que, como hemos señalado, no existe una planificación estratégica compartida por todo el equipo directivo, sino el establecimiento de metas de cada coordinadora, según los resultados de las evaluaciones realizadas desde el año 2010. La visión aislada de las metas no permite tampoco una visión organizacional, ni el desarrollo de procesos administrativos y organizacionales tras un objetivo común y compartido por la comunidad. Uno de los principales inconvenientes observados, y que puede ser causante del problema del desalineamiento organizacional, es el hecho de que, a pesar de que se han modificado los objetivos, se ha mantenido la estructura funcional tradicional sin considerar las variables de control que pueden ser más adecuadas o relevantes desde el punto de vista de la empresa (Donoso, 1998). Así, por ejemplo, se observa que el sostenedor intenta optimizar y alcanzar mejores resultados académicos en pruebas estandarizadas, considerando para eso asesorías externas (Aptus, Astoreca), mediciones constantes, y el establecimiento de un nuevo rol dentro del Colegio, como es el de la encargada de Evaluación. Si bien esto resulta coherente con el propósito del Proyecto Educativo: que todos los estudiantes puedan entrar a la universidad y que puedan elegir dónde quieren

estudiar. No obstante, esto no va de la mano con la existencia de un instrumento adecuado, como sería un centro de capacitación y desarrollo de las personas en la institución, que permita alcanzar objetivos comunes. Con todo, el desalineamiento se produce porque los cambios, establecidos de forma vertical, no han sido comunicados al resto de la comunidad dando sentido a las decisiones que se están tomando. En consecuencia, podemos desprender de ello el problema, como ya hemos visto: tanto sostenedores como directivos no reconocen la existencia de un problema y la necesidad de definir un nuevo perfil de profesionales. Al igual que en la Revolución Industrial, se sigue la lógica de dar órdenes, esperar que las personas las sigan y que lo hagan lo más rápido posible (Eichholz, 2015).

A partir de los esquemas anteriores podemos desprender que este desalineamiento operacional entre el sostenedor, los directivos y los profesores no permite enfrentar un foco estratégico. Es necesario, por lo tanto, revisar la pertinencia de las creencias básicas definidas ocho años atrás, frente a los ámbitos presentados en el marco para la buena dirección. Analizando los datos recogidos en el diagnóstico y la clasificación de estos últimos, se puede afirmar que la comunidad educativa trabaja por mejorar sus resultados académicos, pero el principal foco de tensión es la falta de claridad de los objetivos y las metas de la institución, y cómo esto se relaciona con el rol que de integrante del proceso.

Resulta evidente, pues, el desalineamiento operacional que afecta la orientación y la difusión de las metas institucionales. La formulación de procedimientos, los cambios de coordinaciones, las asesorías externas y el programa de mentoring son algunos de los esfuerzos del equipo directivo y los sostenedores en ese sentido. Pero, al mismo tiempo, las constantes renunciadas de docentes y directivos, la rigidez de las metodologías y la falta de libertad de los profesores para ejercer la docencia, el liderazgo autoritario de la anterior directora, que centralizaba todo tipo de decisiones, continúan obstaculizando el proceso. El constante cambio no ha permitido generar o instalar nuevas prácticas. Por lo tanto, la llegada de la nueva dirección es decisiva, en la medida que busca plantear sus

objetivos de trabajo y alinear a la comunidad, para retener a los profesores e involucrar a los apoderados, ya que ellos también han visto los constantes cambios. Esto se suma a la falta de un departamento de Recursos Humanos y documentos de gestión que acompañen el rol académico y formativo del Proyecto Educativo. Por otra parte, el constante cambio que ha vivido la institución, sin que, por lo visto, el sostenedor y la dirección sean conscientes de esto, han hecho que el colegio siga funcionando de la misma forma, produciendo los mismos resultados y repitiendo los mismos procesos, aparentemente invisibles para ellos. Se hace necesario, en consecuencia, un cambio de mirada, asumir esta realidad como una oportunidad de crecimiento en la que sea posible percibir el problema y abordarlo como un desafío. Tal como señalan Louis, Toole y Hargreaves (1999) en relación con los procesos exitosos de mejoramiento escolar:

*La transformación organizacional debe apuntar a incrementar la capacidad de solución de problemas de la organización a través del desarrollo de una resiliencia organizacional, y a aumentar su capacidad de crear, ampliando así la gama de posibles situaciones con las que la organización será capaz de lidiar (p. 263). (Leithwood, 67).*

En síntesis, es posible deducir que las personas vinculadas a esta institución no perciben el problema que enfrenta el establecimiento educativo, y se han visto afectados por constantes cambios, en un contexto complejo. Muchos de los actores involucrados hoy, no han sido testigos de estos cambios, por lo que han vivido procesos de adaptación que han dificultado la resiliencia organizacional, favoreciendo de este modo un estatus quo que es necesario superar. Por todo lo anterior, los desafíos que se desprenden del diagnóstico han sido separados en dos grupos:

#### Técnicos

- Estructura jerárquica que no tiene delimitada las dependencias
- Sistema castigador e impositivo

- Falta de tiempo
- Carente acompañamiento de aula
- Roles poco definidos
- Trabajo bajo la contingencia
- Documentos administrativos sin sentido
- Metodologías y planificaciones dadas: el profesor no se hace cargo de los resultados.

#### Adaptativos

- Falta de espacios para la reflexión y la puesta en común
- Sentido de urgencia
- Frustración
- Falta de compromiso y vinculación
- Falta de confianza
- Falta de cercanía
- Preocupación por cumplir y no por la mejora de los aprendizajes
- Desconfianza en las asesorías externas

Frente a lo descrito se puede establecer una interrelación entre los problemas técnicos y adaptativos, que no permiten a la comunidad seguir avanzando en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, ya que los docentes no se vinculan con las líneas de acción propuestas por el colegio, en la medida que no las conocen, no sienten que estén aportando al mejoramiento ni se sienten valorados por los directivos.

## VI. PLAN DE MEJORAMIENTO

Este instrumento, se estructura en base a las 4 áreas de procesos de la gestión institucional: Liderazgo Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

### 6.1. LIDERAZGO

<b><u>Objetivo estratégico n° 1</u></b>	
“Generar, implementar y fortalecer sistema de comunicación institucional, mediante actualización de protocolos comunicacionales y planes orientados a la gestión de la información”.	
<b><u>Acción 1</u></b>	• RESPONSABLES: Directora

<p><b>Diseño de protocolo de comunicación interna</b> Se acuerda junto a la comunidad un sistema de comunicación que sea validado por todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas para reunirse con diferentes estamentos</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de la Convivencia</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Protocolo de comunicaciones                      Contrato con Papi Notas</li> </ul>
<p><b><u>Acción 2</u></b> <b>Aprendiendo a enseñar en familia</b> Se desarrollan talleres para padres y apoderados que les permita conocer el cómo aprenden sus hijos y así poder apoyarlos en casa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas para reunión con padres y apoderados Materiales fungibles</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de la Convivencia</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Fotos de talleres realizados Registro de asistencia a talleres con padres</li> </ul>

**Objetivo estratégico N° 2**  
Equipo Directivo y Sostenedor fomentan, orientan y dirigen proceso de vinculación y actualización del PEI-PME, mediante apoyo técnicos y fungibles con el fin de monitorear procesos de gestión que identifiquen debilidades, detecten necesidades de mejora o consoliden procesos exitosos en cada una de las distintas áreas de proceso

<p>ACCIÓN N° 3</p> <p><b>Difundiendo el PEI en la comunidad</b></p> <p>Se realizan diferentes actividades para que la comunidad conozca y adhiera al PEI para llevar adelante la propuesta educativa en pos de la mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas para realizar encuentros de reflexión Insumos para coffee break Materiales fungibles(hojas, lápices, etc)</li> <li>● PLANES: Plan de Formación Ciudadana Plan de Gestión de la Convivencia</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Actas de reflexión trabajadas con el tema del PEI.</li> </ul>
<p>ACCIÓN N° 4</p> <p><b>Monitoreo de Acciones PME</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Apoyo externo Material fungible</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Informes de monitoreo del PME, Julio y Noviembre</li> </ul>

## 6.2. GESTIÓN CURRICULAR

### OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

Fortalecer la implementación del currículum, mediante la entrega de lineamientos pedagógicos y el monitoreo permanente de la cobertura y los resultados de

aprendizaje, con la finalidad de asegurar avances en la trayectoria curricular de los estudiantes	
<p>ACCIÓN N°1</p> <p><b>Monitoreo de la Cobertura Curricular</b></p> <p>Coordinación pedagógica supervisará permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje, indicando los ajustes necesarios para el logro de OA, contrastando con los resultados obtenidos en las evaluaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Jefe UTP</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Papelería – Impresiones - Horas de trabajo</li> <li>● PLANES: Plan Formación Docente - Plan de apoyo a la Inclusión</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Actas de monitoreo curricular</li> </ul>
<p>ACCIÓN N°2</p> <p><b>Jornadas de reflexión pedagógica para la mejora.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas de Reflexión pedagógica</li> </ul>

<p>Se realizan jornadas de reflexión con el fin de activar constantemente los lineamientos pedagógicos plasmados en el PEI y se definen estrategias efectivas que permitan su óptimo despliegue, tales como revisar los instrumentos de evaluación con los docentes para determinar su validez y confiabilidad respecto al OA que se evalúa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PL-ANES: Plan Formación Docente - -Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Actas de jornadas realizadas- Documentos de acuerdos</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 3</b> <b>Diseño e implementación de estrategias en base al DUA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Dirección</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas de Educadora Diferencial (ATE)</li> </ul>

<p>Se requiere de apoyo de una Educadora Diferencial para desarrollar junto a docentes de aula, las estrategias necesarias para atender a niños con NEE.</p>	<p>Recursos didácticos y materiales fungibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PLANES: Plan de Apoyo a la Inclusión Plan de Formación Docente</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Contrato ATE - Carpeta de trabajos</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 4</b> <b>Plan de Apoyo Psicopedagógico</b></p> <p>La psicopedagoga junto a los docentes diseñan e implementan un Plan de Apoyo a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Jefe UTP</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas de psicopedagogía Papelería Impresiones material didáctico</li> <li>● PLANES: Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Contrato Psicopedagoga</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 5</b> <b>Desarrollo de habilidades de comprensión lectora</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Programa Clave Senda de 4° básico</li> </ul>

Se implementa un Plan de Comprensión Lectora y de Pensamiento Matemático en el primer ciclo que se desarrolla en forma secuenciada	<ul style="list-style-type: none"><li>● PLANES: Apoyo a la Inclusión</li><li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Cuadernillos trabajados - Plan de trabajo</li></ul>
--	--

### 6.3. CONVIVENCIA ESCOLAR

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

<p><b>Fortalecer los Índices de Desarrollo Personal y Social de los estudiantes , mediante la implementación de un plan de Formación que favorezca los aprendizajes de los estudiantes</b></p>	
<p><b>ACCIÓN N° 1</b>  <b>Programa de prevención en Drogas y Alcohol "Paréntesis".</b></p> <p>La comunidad escolar se capacita para desarrollar un programa preventivo de drogas y alcohol, fortaleciendo autocuidado, autoestima e identidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Psicólogo</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Contratación programa "Paréntesis" - Presupuesto para difusión del programa ante la comunidad</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de La Convivencia Escolar - Plan Integral de Seguridad Escolar.</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Actas de sesiones de capacitación</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 2</b>  <b>Competencias Funcionales y Conductuales del Profesor Jefe</b></p> <p>Se capacita a los profesores jefes en el fortalecimiento de sus competencias funcionales y conductuales para favorecer el vínculo entre profesor(a) y niños y niñas del curso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Psicólogo</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas para realizar capacitación a docentes - Material multicopiado</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de La Convivencia Escolar - Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Actas de capacitación - Porcentaje de mejora en autoestima académica del estudiante.</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Psicólogo</li> </ul>

<p><b>Reforzando valores institucionales</b></p> <p>Se trabajan los valores de Respeto, Responsabilidad, Honestidad e Inclusión mayoritariamente, junto a otros que complementan como, Identidad, Solidaridad, Tolerancia, Empatía a través de lo cotidiano en la asignatura de Formación Valórica, destacando mes a mes a sus representantes elegidos por los estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Financiamiento para actividades extraprogramáticas - Insumos de librería – Multicopiado.</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de La Convivencia Escolar - Plan Integral de Seguridad Escolar.</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Fotos y videos de las celebraciones - Registro en el libro de clases de actividades realizadas</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 4</b></p> <p><b>Vivir sanamente ocupando los tiempos libres</b></p> <p>Se realizan diferentes Talleres Extra programáticos para los niños y niñas del colegio que les permita desarrollarse en lo artístico, cultural o deportivo de una forma sana y segura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Psicóloga</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: ATE para contrato de monitores - Horas Coordinación vida sana - Implementación deportiva, artística y musical.</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de La Convivencia Escolar - Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Contratos de Monitores y del coordinador - Registro de asistencia a talleres extraprogramáticos.</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> </ul>

<p><b>Promover los canales de comunicación con las familias a través de distintos medios</b></p> <p>El establecimiento genera distintas estrategias para optimizar la comunicación con la comunidad escolar fortaleciendo una identidad positiva y sentido de pertenencia con la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Materiales de difusión, Página WEB, Materiales fungibles</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de La Convivencia Escolar</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Publicaciones en la Web, Archivo de publicidad impresa y no impresa</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 7</b></p> <p><b>Generando Identidad con el Colegio</b></p> <p>Se desarrolla un programa de sustentabilidad y medio ambiente "Green Dream" que capacita a la comunidad en reciclaje y huertos orgánicos, como una forma de instalar un sello de conciencia ecológica en la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Psicólogo</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Contrato de Programa Green Dream</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de La Convivencia Escolar</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Actas de capacitación Registro fotográfico de actividades realizadas</li> </ul>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2**

<p>Apoyar y potenciar el rol socioafectivo- formativo de la familia, mediante actividades y jornadas de reflexión, autoconocimiento y prevención de conductas de riesgo en los estudiantes, con el fin de generar una cultura del autocuidado entre la comunidad educativa</p>	
<p><b>ACCIÓN N° 8</b></p> <p><b>Conociéndose para mejorar</b></p> <p>Se levantará un diagnóstico de nudos críticos en los estamentos de asistentes de la educación y auxiliares de servicio para luego intervenirlos con la finalidad que superen sus dificultades y busquen soluciones en pos de un mejor clima</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas para levantar el diagnóstico - Horas para intervenciones con los asistentes de la educación y auxiliares de servicio - Recursos de librería y multicopiado.</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de La Convivencia Escolar - Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Registro de asistencia a jornada de trabajo - Informes de diagnóstico realizado.</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 9</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> </ul>

<p><b>Capacitación de Atención a la Comunidad</b></p> <p>Los asistentes de la educación y auxiliares de servicio se capacitan con los psicólogos del colegio en estrategias para una buena atención de personas, orientado a fomentar el respeto y la empatía para generar vínculos e identidad con el colegio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas para capacitación Material Multicopiado</li> <li>● PLANES: Plan de Gestión de La Convivencia Escolar - Plan Integral de Seguridad Escolar</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Registro de asistencia a capacitaciones</li> </ul>
--	--

#### 6.4. GESTIÓN DE RECURSOS

<p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1</b></p> <p>Implementar una política de formación continua mediante la instalación de procesos sistemáticos de capacitación docente, con el fin de mejorar prácticas metodológicas, didácticas y evaluativas en el aula</p>	
<p><b>ACCIÓN N° 1</b></p> <p><b>Capacitando a docentes</b></p> <p>Se analizan los resultados en simce y se determinan los focos mas débiles para determinar los apoyos en cuanto a capacitación docente para mejorar y planificar la capacitación entre pares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Horas para realizar capacitaciones - Insumos de librería -</li> <li>● PLANES: Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Actas de reuniones de capacitación</li> </ul>
<p><b>ACCIÓN N° 2</b></p> <p><b>Adquisición de Recursos Educativos e Informáticos</b></p> <p>El Administrador levanta información de recursos pedagógicos existentes, a fin de identificar las necesidades de adquisición de materiales y recursos educativos, tecnológicos y/o deportivos, para elaborar y ejecutar un plan de compras que permita favorecer el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Directora</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Contar con inventario actualizado - Presupuesto para adquirir recursos pedagógicos y/o tecnológicos</li> <li>● PLANES: Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Facturas de compras de materiales y recursos tecnológicos, educativos o deportivos.</li> </ul>

<p><b>ACCIÓN N° 3</b></p> <p><b>Salidas Pedagógicas</b></p> <p>Realizar salidas pedagógicas que apoyen el aprendizaje significativo de niños y niñas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RESPONSABLES: Coordinador – Pedagógico.</li> <li>● RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN: Buses de traslado para niñas y niños</li> <li>● PLANES: Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>● MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Facturas de traslados</li> </ul>
--	--



## VIII. **BIBLIOGRAFÍA**

- Bellei, Cristian, et al. Asistencia Técnica Educativa, De La Intuición A La Práctica, Centro de Estudios Avanzados en educación, Universidad de Chile, 2010.
- Bolívar, Antonio. ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora? Política educativa, centros o aula. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Granada, España, 2001.
- Bolivar, Antonio. Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar, Universidad de Granada, 1999.
- Carretero, Mario. Constructivismo y educación, Progreso. México, 1999.
- Crosby (1979)
- Deming (1982)
- (Eichholz, 2015)
- García, Ramón, Puigvert, Lidia. Las Comunidades de Aprendizaje: Una Apuesta por la igualdad educativa. Universidad de Barcelona, España, 2009.
- Juran (1989)
- Harrington (1995)
- Murillo (2013)
- Sandoval, 2010

- Sandoval, 2014
  - Historia del establecimiento Santiago Quilicura.
  - <http://www.mineduc.cl>
  - <http://www.convivenciaescolar.cl>
  - <http://www.agenciaeducación.cl>
  - <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>
  - [http://www.curriculumlineamineduc.cl/605/articles-33859\\_recurso\\_93.pdf](http://www.curriculumlineamineduc.cl/605/articles-33859_recurso_93.pdf)
  - [http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF)[https://extension.uned.es/archivos\\_publicos/webex\\_actividades/4440/laeducacioncosadedoslaescuelaylafamilia.pdf](https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4440/laeducacioncosadedoslaescuelaylafamilia.pdf)
  - Leithwood, Kenneth. ¿Cómo Liderar Nuestras Escuelas? Aportes desde la Investigación. Fundación Chile, Santiago, 2009.
  - Ley 20.248. Santiago 24 de enero de 2008.
  - Manual de convivencia del establecimiento Santiago Quilicura.
  - PADEM de La Comuna de Quilicura, 2014, Departamento de Educación.
  - Políticas Educativas de la República de Chile. [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
  - Política de Convivencia Escolar, Mineduc, Santiago, 2002.
- Reglamento de evaluación del Colegio Santiago Quilicura

