



**Magíster En Educación Mención Gestión Pedagógica  
Curricular para Jefes de Unidad Técnico Pedagógica**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo**

**Escuela Municipal Vega Redonda, Vilcún**

Profesor guía:

**Paola Andrea Flores Ramos**

Alumno (s):

**Ninett soraya Boutaud Bustamante**

**Santiago - Chile, octubre 07 de 2018**

**ABSTRACT**

La actual reforma educacional, orienta sus objetivos hacia el logro del mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, creando para ello el nuevo Sistema De Aseguramiento a la Calidad de la Gestión Escolar SACGE, sistema que conlleva la creación de nuevos organismos encargados de evaluar, fiscalizar y apoyar a los establecimientos educacionales del país.

Por su parte, el modelo de gestión escolar se encuentra a la base de este nuevo sistema, estableciendo así cuatro áreas, hoy denominadas dimensiones, desglosadas en dimensiones o subdimensiones que aseguran por una parte, la estructura y el funcionamiento del centro a través de sus procesos internos y por otra parte, asegura la reflexión y comprensión de las propias prácticas con una perspectiva de mejoramiento continuo. Esto implica que los centros educacionales deban realizar procesos de evaluación internos y en base a ellos definir los objetivos y metas que deberán cumplir dentro de un ciclo de mejoramiento a cuatro años, el cual se desarrolla en las diferentes fases del Plan de Mejoramiento Educativo; fase estratégica (autoevaluación diagnóstica y establecimiento de metas, objetivos y estrategias), fase anual (planificación de las acciones, lo cual implica el monitoreo y seguimiento de las mismas) y fase de evaluación (fase en la cuales define la efectividad y cumplimiento de las acciones).

La proyección más importante de este escrito radica en establecer un diagnóstico y posterior plan de Mejoramiento participativo y efectivo en el mejoramiento de la gestión institucional de la Escuela Municipal Vega Redonda de Vilcún, región de la

Araucanía, en función de un cumplimiento efectivo del Proyecto Educativo Institucional.

## **INDICE**

**Abstract**

**Índice**

**5. Introducción**

**05**

**6. Marco Teórico**

**07**

**6.1 Educación y orientaciones del Sistema Educativo**

**07**

**6.2 Desafíos de la Educación Actual**

**07**

**6.3 Nuevos escenarios Educativos.**

**08**

**6.4 Movimiento para la Mejora Escolar de la Eficacia Escolar  
09**

6.4.1 Liderar lo Aprendizajes

6.4.2 Crear coherencia

6.4.3 Facilitador de la labor Docente

**6.5 Liderazgo y Gestión Escolar  
18**

6.5.1 Liderazgo Pedagógico para el desarrollo profesional docente.

6.5.2 Liderazgo Pedagógico pa una Comunidad Profesional de Aprendizaje

6.5.3 Reflexión Pedagógica, una Oportunidad para cuestionar las creencias profesorado.

**6.6 Cultura Escolar.  
19**

**6.7 Uso de los Datos para la Mejora Escolar.  
20**

**6.8 Autoevaluación orientada a la mejora de la Organización.  
20**

**6.9 Marco para la Buena Enseñanza y el Liderazgo Escolar.  
21**

6.9.1 Objetivos y Usos del Marco Para la Buena Enseñanza y el Liderazgo Escolar.

6.9.2 Liderazgo, l Gestión y las Practicas Directivas.

6.9.3 Distinción entre Competencias y Prácticas.

6.9.4 Liderazgo y Recursos Personales.

6.9.5 Dimensiones de Prácticas.

### **6.10 Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje en la producción**

**de Aprendizajes significativos.**  
**25**

**6.11 Políticas Educativas.**  
**30**

**7. Dimensionamiento del Establecimiento.**

**31**

**8. Análisis de Diagnóstico Situacional**

**40**

**9. Desarrollo de los Descriptores.**

**66**

**10. Análisis de los resultados.**

**79**

11.	Plan	de	Mejoramiento
81			
12.			Bibliografías
99			

## **5. INTRODUCCION**

Tanto individual como colectivamente la educación formal, modela y orienta. En su dimensión formal constituye la institución más relevante y determinante en un proyecto histórico de una nación, en este caso Chile. La educación es la riqueza que mueve las sociedades en busca de un desarrollo pleno y creciente, sustenta una convivencia mejor, en un orden social más justo e integrado. Convirtiéndose en un factor prioritario para promover el crecimiento económico, desarrollo social, y sustentar los procesos de modernización, equidad y democracia, es un factor clave para la modernización de los distintos países y de la sociedad.

Esto adquiere mayor importancia hoy, a comienzo del tercer milenio donde existe una dinámica globalizante, cuyo objetivo central del proceso educativo es armonizar la adaptación al cambio y a la sociedad tecnológica con la preservación de la identidad cultural y el ser personal, consciente de sí, con plena dignidad de humanidad.

La base de una sociedad moderna es lograr una educación de calidad, accesible a todos, es decir, los requerimientos que se hacen a la educación desde la sociedad van en el sentido de avanzar para mejorar su calidad, y simultáneamente ajustarse a las necesidades y a los cambios permanentes que los tiempos modernos traen consigo.

Atendiendo a la relevancia que tiene la educación en el desarrollo personal y social, es que los establecimientos educacionales requieren herramientas de gestión que le permitan fortalecer sus competencias estructurales, para tales efectos el Ministerio de Educación a través de la División General de Educación propone un modelo de Gestión, el cual busca principalmente darle una organización a la gestión centrada en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, estableciendo para ello, cuatro áreas principales de acción y una quinta para medir los resultados. Es entonces que, “El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar es la base sobre la que se desarrollan varios procesos de aseguramiento de la calidad de la gestión institucional” Mineduc, 2011.

Las políticas en educación tienen su base en la equidad e igualdad de oportunidades definidas en la actual Ley de Educación, a partir del año 2011 la educación sufre una de las últimas reformas creando nuevos organismos fiscalizadores y reguladores para los establecimientos educacionales, la creación de la Agencia de calidad, La Superintendencia de Educación y el reimpulso del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.

Cada uno de estos organismos por su parte tiene la misión de contribuir y regular el sistema educativo chileno en sus distintas dimensiones.

Por su parte, para ser efectivos los equipos directivos requieren un sólido liderazgo pedagógico, no obstante la mayoría sigue centrado en la administración, sin asumir responsabilidades formativas respecto a los docentes.

Actualmente se requiere un liderazgo compartido y democrático que propicie el trabajo conjunto entre directivos y docentes (comunidad profesional de aprendizaje centrada en los aprendizajes de los estudiantes).

Hay que desarrollar condiciones que propicien instancias permanentes de reflexión pedagógica para tensionar y movilizar creencias de docentes y directivos. Para ello, se requiere un líder escolar con amplios conocimientos pedagógicos, habilidades sociales y principios éticos y, por otra parte asuma buenas prácticas pedagógicas.

Ante todo lo antes mencionado, los procesos de mejora en los centros educacionales implican un cambio de cultura y un liderazgo centrado en mejorar las prácticas pedagógicas y los aprendizajes de los estudiantes, capaces de construir condiciones organizacionales favorables a la mejora, donde la autoevaluación y planificación efectiva juegan un preponderante.

## **6. MARCO TEORICO**

### **6.1 Educación y Orientaciones del Sistema Educativo.**

En el último tiempo se ha ramificado por todos los sectores sociales, políticos, culturales y económicos el impacto de la globalización, sin querer nos encontramos conectados con el mundo, provocando y aceptando cambios en nuestra forma de pensamiento o conducta, si bien son necesarios para seguir el ritmo con el que avanza el mundo, es importante conocer cómo estas nuevas tendencias afectan la vida diaria de las personas.

Quien ha sufrido uno de los mayores impactos en el país es sin duda el Sistema de Educación, considerando que, la educación constituye uno de los pilares fundamentales de la sociedad, en ella se forma el futuro de un pueblo, su cultura y potencialidad (Arancibia e, Edwards, Jara, Jelvez y Nuñez, 1998). La enseñanza

debe entonces contribuir a lograr un mejor desempeño de las personas en la vida diaria.

Considerando lo señalado anteriormente, la actual reforma chilena de educación ha intentado transformar la escuela en un centro de formación integral de personas, considerando entre sus planes el desarrollo de la tecnología, la modernización de la industria, las comunicaciones y en general, la influencia de la conducta en la vida social (Arancibia et al., 1998)

## **6.2 Desafíos de la Educación actual**

La educación permanente forma parte de los esfuerzos de la comunidad internacional para la superación de la pobreza, desigualdades sociales y falta de oportunidades producto de los bajos niveles de escolaridad existente en muchos países del mundo, entre ellos América Latina. Su concepción se origina en la capacidad del hombre de educarse toda la vida. Su finalidad conlleva a capacitar a las personas, para que puedan comprender y superar los problemas biológicos, psicológicos, democráticos, sociales, derechos cívicos y económicos en tiempos actuales, en que la sociedad exige al ser humano una permanente renovación, capacitación y educación (MINEDUC, 2002).

Atendiendo al sentido de la Educación como un proceso que dura toda la vida, los programas de mejoramiento e innovación pedagógica, son una contribución para enfrentar el desafío de equidad y calidad de la educación, el cual pretende el mejoramiento sistémico en amplitud, profundidad y relevancia de los aprendizajes de competencias culturales de base, así como el mejoramiento progresivo de la distribución social de tales aprendizajes, según orientaciones de igualdad de oportunidades y discriminación positiva a favor de los grupos en situación de riesgo educacional, social, sectores más pobres y vulnerables (MINEDUC, 2004).

Por ello la renovación de la educación ha pasado en primer lugar de la agenda pública en los últimos años, prueba de ello, es el incremento en gasto público y privado, no obstante insuficiente aún para cubrir las necesidades y demandas que se hacen cada vez más exigentes. Dichas demandas se expresan principalmente en: Formación ética y nuevas competencias para una sociedad cambiante, igualdad de oportunidades en educación como política de equidad, la formación ciudadana para la democracia, una formación de calidad para participar en el desarrollo económico y la competitividad del país en un mundo cada vez más globalizado (Arancibia et., al 1998). La eficacia de la educación considera además a todos los sectores y estratos sociales, respondiendo de este modo a los requerimientos presentes y futuros de modernidad, mejorando su calidad y avanzando en equidad.

Esto implica una renovación del currículo, lo cual se traduce en nuevos escenarios para la educación en todas sus modalidades.

### **6.3 Nuevos escenarios Educativos**

Los actuales escenarios educativos, han permitido una transformación de importancia al curriculum, orientada a su renovación y descentralización en las diversas formas administrativas, relacionales y decisiones pedagógicas que la escuela puede inferir en función a su contexto y realidad educativa particular, promoviendo de este modo la pertinencia y relevancia en lo que se enseña y aprende. Con ello se dio un paso fundamental en la estructura de contenidos, incluyendo la gestión del proceso pedagógico y los diversos agentes involucrados en el proceso educativo, hoy en día los establecimientos tienen la libertad para elaborar planes propios, adaptado a los estudiantes y en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional que presenta cada uno de los establecimientos educacionales del país (Bertrán y De Rozas, 2004).

Así, el actual currículo viene a reemplazar el paradigma tradicional de enseñanza en Chile, aportando estrategias y métodos más cercanos a los estudiantes, ya que contempla tanto sus intereses como demandas históricas. Las formas de enseñar y aprender se han renovado, promoviendo el aprendizaje significativo y el rol protagónico de los estudiantes, en este contexto la teoría constructivista, paradigma alternativo al conductismo y con postulados muy opuestos, surge para percibir las formas en que los seres humanos tienen para aprender. Haciendo referencia a que el conocimiento no es una mera copia de la realidad preexistente, sino de un proceso dinámico e interactivo que permite conocer esa realidad a través de modelos que construimos para explicarla, y que estos modelos siempre son susceptibles de ser mejorados o cambiados (MINEDUC, 2004).

#### **6.4 Movimiento para la mejora de la eficacia escolar.**

Diversos son los autores que en la actualidad se han dedicado a estudiar los sistemas educativos en distintos países es así, que han logrado establecer distintos elementos que afectarían positivamente la eficacia en los centros educativos.

En este sentido, Murillo Torrecilla, 2004, profesor de la Universidad en Métodos de investigación y evaluación, es uno de los grandes líderes en temas de eficacia para la mejora escolar, estableciendo un “Marco comprensivo para la eficacia escolar” en este texto el autor plantea una nueva línea de trabajo que permita identificar elementos que contribuyen a la mejora y por ende incrementar su calidad, busca el desarrollo integral de todos sus estudiantes, además conocer la realidad, clima, cultura escolar, liderazgo y participación de sus integrantes. Esta investigación se basa en los movimientos teórico-prácticos de la mejora de la escuela y la eficacia escolar. En el primer caso “movimiento de mejora en la

escuela” refiere a una orientación práctica que hace referencia a una “transformación” de la realidad de una institución educativa, en el caso del “movimiento para la eficacia escolar” contempla el quehacer de una escuela, que hace que esta sea eficaz, “conocer cómo es”, permite un mayor conocimiento de los factores de la escuela y el aula (clima, cultura y liderazgo), promueve el desarrollo integral de los estudiantes, énfasis en los resultados.

En tal caso de la mejora de la eficacia escolar, refunde aspectos de ambos movimientos, estableciendo un objetivo práctico, reflexión permanente de acuerdo al contexto, enfocado en el desarrollo profesional docente, valora el aprendizaje continuo, establece una cultura de la mejora escolar y una visión compartida.

En la descripción de este marco comprensivo, se determinan conceptos fundamentales e interrelaciones, la investigación ha evidenciado que la mejora no se puede estudiar si es separada del contexto en el cual se desarrolla.

**a) Factores de contexto:**

- a. Presión para la mejora, entre las cuales se determinan, la evaluación externa y rendición de cuentas, Agentes externos de cambio, cambios sociales.
- b. Recursos para la mejora: los recursos disponibles para la mejora son muy importantes, pudiendo ser estos materiales y no materiales, entre los conceptos que constituyen el concepto de recurso se encuentra; la garantía de autonomía, recursos económicos y condiciones de trabajo favorables para los centros y para el profesorado, colaboración de la comunidad educativa.
- c. Objetivos educativos: Objetivos específicos de la institución ajustados a los objetivos de la administración nacional.

- b) **Factores del centro educativo:** ambos movimientos coincide que un núcleo fundamental de toda mejora es el profesorado, entre otros se encuentran:
- a. La cultura para la mejora, el cual involucra la presión interna para mejorar, la autonomía de los centros educativos, la visión compartida, la buena disposición para convertirse en una organización de aprendizaje, la colaboración de las universidades y centros de formación docente, la historia de mejora, propiedades de la mejora, compromiso y motivación, liderazgo, estabilidad del profesorado, tiempo dedicado a la mejora.
  - b. Procesos de mejora, la cual consta de 5 fases, la fase de valoración (diagnóstico y detección de necesidades), descripción de los objetivos, planificación de actividades, fase de ejecución, y por último la fase final que involucra la evaluación y la reflexión.

Este marco comprensivo está orientado a tres grupos de profesionales principalmente; docentes y directivos de unidades educativas, investigadores y políticos, aportando a cada uno de ellos elementos especiales, ya que ofrece una visión global y comprensiva de todos los factores que intervienen en la mejora de la eficacia escolar, puede por una parte tener un uso inmediato en la práctica educativa y por otra parte puede servir a los políticos como una ayuda para ver la importancia de la mejora escolar en el rendimiento de los alumnos y a los investigadores para tener una mirada amplia y comparativa a nivel de países. (Murillo Torrecilla, J, 2004).

Dentro de los elementos que destacan variados autores se encuentra como uno de los predominantes en la mejora de la eficacia escolar la “cultura escolar”, la cual está fuertemente influenciada por el “liderazgo escolar”, Michael Fullan, Viviane Robinson y James Spillane, son algunos de los autores que en el último

tiempo han llevado a cabo investigaciones que ayudan a comprender mejor la relación de estos conceptos.

El tema del liderazgo no ha sido prioritario ni en los países desarrollados ni en aquellos denominados “en desarrollo”. Para Breakspear y otros (2017) “la capacidad esencial de los líderes es mejorar la capacidad de los docentes”, el autor considera cuatro principios básicos:

1. Comprometerse en la profesión para que esta se transforme en propiedad común.
2. Crear cohesión compartida.
3. Comenzar de a poco, evaluar y expandir.
4. Facilitar el liderazgo elaborando políticas y condiciones para ello.

Además establece que es un momento oportuno para desarrollar el liderazgo escolar, señalando que para que este sea efectivo se requiere, un enfoque sistémico, un reclutamiento permanente de líderes, revisión de la descripción del cargo de director, criterios para el nombramiento entre otros.

El autor sugiere para el caso de Chile:

1. Revisar la actual descripción del cargo.
2. Identificar un número reducido de expectativas enfocadas a elementos cruciales.
3. El foco en los aprendizajes y centrar la tarea en facilitar la mejora de las prácticas bajo una cultura de colaboración.
4. Crear un número reducido de estándares en relación al rol del director.
5. Encontrar modalidades de trabajo conjunto entre las escuelas.
6. Integrar nuevas orientaciones normativas respecto al fomento de la equidad y la excelencia.

### **6.4.1 Liderar los aprendizajes**

Hacia el 2014 los diseñadores de políticas educativas asumían ya que los directores debían ser líderes para el aprendizaje, pero interpretaban los resultados de las investigaciones en tal sentido como visitas al aula, observación de clases, retroalimentar, evaluar, etc. Esto es lo que Fullan denomina “demencia de la microgestión”. Los efectos de la microgestión son principalmente falta de tiempo, deterioro de las relaciones humanas (Fullan Torrecilla, J, 2016).

Por su parte Robinson 2011, señala 5 funciones principales de un director que tiene positivos resultados en el aprendizaje:

1. Establecer objetivos y expectativas.
2. Asignar recursos de manera estratégica.
3. Asegurar una educación de calidad.
4. Liderar el aprendizaje y la formación docente.
5. Asegurar un entorno ordenado y seguro.

La efectividad de un centro educativo no reside en las prácticas de la microgestión, sino en influir las prácticas docentes. Entre las funciones de los líderes está la de contribuir en la formación de nuevos líderes. Los líderes escolares deben promover el liderazgo entre los docentes, una forma de hacerlo es formar una cultura de colaboración durante sus años en la escuela de tal manera que esta prosiga, aun sin la presencia de los líderes formales, el impacto de esta práctica es por tanto a mediano y largo plazo.

### **6.4.2 Crear coherencia**

Se define coherencia como la comprensión completa y profunda de la naturaleza del trabajo. Los directores deben ser capaces de crear coherencia. Liderazgo y coherencia van de la mano.

Muchos sistemas en Canadá, Estados Unidos y Australia tenían problemas como, sobrecarga, número excesivo de iniciativas; fragmentaciónm carencia de políticas coordinadas; superficialidad, implementación fundada en términos vagos, para esto los autores Fullan y Quinn 2016, publican un marco de coherencia del liderazgo, este marco sistémico considera cuatro elementos.

1. Focalizarse en metas.
2. Crear cultura de colaboración.
3. Profundizar los aprendizajes.
4. Reenfocar la rendición de cuentas.

### **6.4.3 Facilitador de la labor docente**

El factor que más incide en el éxito del sistema educativo es la calidad de la profesión docente, La profesionalidad, la colaboración entre pares o comunidades profesionales de aprendizaje son lo que Andy Hargreaves denomina colegialidad artificial. Entonces, ¿En qué se traduce una colaboración efectiva?, esto se responde a través de la principal variable, el uso del capital, ya sea en la dimensión individual, social o decisional.

En este mismo sentido, los directores deben liderar el desarrollo del capital profesional de la escuela. La eficacia colectiva es el factor de mayor incidencia en los aprendizajes de los estudiantes, por tanto el director debe orquestar la eficacia colectiva (Hattie, J, 2015).

## **6.5 Liderazgo y Gestión Escolar**

“Un creciente cuerpo de investigación y la evidencia obtenida de los sistemas educativos que más han mejorado en el mundo sugiere que la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo es un factor significativo en la mejora continua de la escuela como un espacio efectivo de aprendizaje para los estudiantes” (Mineduc, 2015).

El concepto de liderazgo ha experimentado con el correr del tiempo diversas transformaciones, evolucionando desde “administración educativa” a “gestión educativa y más recientemente en “liderazgo educativo” (Gunter, 2004).

Busch y Glover (2002) definen “el liderazgo como un proceso de influencia que conduce a objetivos deseados”.

Antonio Bolívar y Javier Murillo (2017), subrayan la gravitación del efecto escuela suponiendo para ello un liderazgo transformador. Y más específicamente, un liderazgo para la justicia social, destacan la importancia de la construcción de Comunidades Profesionales de Aprendizaje, como una estrategia de mejoramiento basada en la colaboración y el apoyo. Destacan cómo la referencia a la justicia social ha ido constituyéndose en una meta de la acción de mejora y del liderazgo escolar, tema que es especialmente relevante en sociedades de profunda desigualdad como las latinoamericanas.

Existen variados modelos alternativos de liderazgo que compiten entre si:

1. Liderazgo instruccional: es el tipo d liderazgo centrado en los aprendizajes, se puede denominar también liderazgo pedagógico, liderazgo curricular y liderazgo para el aprendizaje, este tipo de liderazgo es criticado por algunos

autores en primer lugar porque se centra principalmente en la enseñanza y no en el aprendizaje (Bush, 2013). En segundo lugar, este tipo de liderazgo estaría centrado principalmente en el director como experto, quien tiene el poder y la autoridad (Hallinger, 2003).

2. Liderazgo transformacional: En este tipo de liderazgo se valora en gran medida en el compromiso y las capacidades de los miembros de la institución.
3. Liderazgo moral o auténtico: En este tipo de liderazgo el foco está en el ámbito valórico, las creencia y la ética de los líderes, este liderazgo difiere del liderazgo transformacional (Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1999).
4. Liderazgo distribuido: Liderazgo mayormente aludido en la actualidad, “el liderazgo distribuido está abocado a involucrar toda la experiencia existente dentro de la organización en lugar de buscarla a través de un cargo o rol formal” Harris (2004: 13).
5. Liderazgo docente: Es un tipo de liderazgo muy asociado al liderazgo distribuido, liderazgo que valora y reconoce la construcción del conocimiento, a través de los saberes de los mismos.
6. Liderazgo contingente: el enfoque de este liderazgo, contempla el carácter diverso de los contextos escolares, considerando necesario adaptar los diferentes tipos de liderazgo a cada situación particular.

En tal sentido, la mejora escolar está necesariamente asociada a los diferentes estilos de liderazgo, como cada uno de ellos puede aportar a un liderazgo efectivo, por otra parte establecer una vinculación entre ambos conceptos “Liderazgo y Gestión”, no tiene otra finalidad más que mantener la calidad de la enseñanza, liderar la mejora, obtener resultados deseados y cómo ambos conceptos inciden en la enseñanza y el aprendizaje.

James P. Spillane (2017) conceptualiza el liderazgo y la gestión desde una perspectiva distribuida, estableciendo un nuevo marco conceptual que permite analizar el liderazgo y la gestión escolar centrado en las prácticas, identificando los elementos claves y los orígenes teóricos de ambos conceptos.

Desde la perspectiva distribuida del liderazgo, este se traduce en una práctica de liderar y gestionar involucrando al director y las demás personas.

### **6.5.1 Liderazgo pedagógico para el desarrollo profesional docente**

Las actuales políticas de liderazgo tienen como exigencia prácticas directivas que se responsabilicen del desarrollo profesional docente (DPD), las prácticas pedagógicas y la gestión del aprendizaje.

El liderazgo es el segundo factor interno de la escuela que impacta en el aprendizaje, en la actualidad aún predominan prácticas directivas centradas en la administración, con la consiguiente justificación: falta de tiempo.

Bolívar Uribe y Celis dicen que se puede complementar liderazgo pedagógico y buena gestión administrativa.

El desconocimiento de los enfoques educativos actuales produce inseguridad para enfrentar la resistencia de la cultura escolar hacia los cambios.

Se debe dar prioridad a la profesionalización de los directivos

### **6.5.2 Liderazgo pedagógico para una comunidad profesional de aprendizaje**

Es necesario desarrollar práctica de trabajo conjunto entre directivos y docentes para conformar una comunidad profesional de aprendizaje CPA.

Las CPA surgen de líderes que propician ambientes interactivos de reflexión e indagación de su propia práctica para innovar en estrategias de enseñanza.

El Liderazgo pedagógico distribuido desarrolla CPA cuando genera un cambio sostenido que se enmarca en la construcción de capacidades de toda la escuela. Esta estrategia reduce el aislamiento y favorece la discusión y reflexión de buenas prácticas. El reto del líder es abrir espacios y generar condiciones en para la construcción social del aprendizaje.

Las CPA favorecen la autonomía de la escuela, asumen sus propias decisiones de mejora e impulsan internamente el DPD.

Hay mejora del rendimiento académico en la conformación de CPA.

### **6.5.3 Reflexión pedagógica, una oportunidad para cuestionar las creencias del profesorado.**

La reflexión sistemática propicia una práctica directiva necesaria para promover la mejora. Cuando se gestiona la reflexión permanente surgen los cuestionamientos a las creencias docentes. Se tensiona la práctica rutinaria.

Los equipos directivos deberían movilizar la cultura escolar a través de cuestionamientos pedagógicos que permitan promover un sentido compartido de responsabilidad en los procesos académicos y resultados educativos

Se trata de gestionar y liderar en conjunto con los docentes los procesos de reflexión que lleven a cuestionar las creencias que sustentan sus prácticas pedagógicas

Directivos y docentes deberían comprometerse a aprender juntos. La idea es convertirse en una instancia poderosa de ayuda al profesorado

Según diversos autores (Guerra 2009; López y Basto, 2010; Rojas 2014) la reflexión es pertinente siempre que sea utilizada para develar creencias. Es efectiva mientras permite tomar conciencia de sus acciones en el aula superar barreras de la cultura escolar y romper el aislamiento profesional.

Por su parte, el estudio realizado por Alma Harris entre los años 2003 y 2016, logra analizar más de 383 con el fin de sintetizar evidencia empírica y destacar tendencias emergentes.

El estudio establece: **definiciones, puesta en práctica y factores que influyen** sobre el liderazgo docente, ejerciendo una **influencia**, (capital humano y capital social), tanto dentro como fuera del aula, influyendo sobre las prácticas pedagógicas de toda la escuela.

Ente las definiciones, se destacan cuatro elementos principales, **influencia, colaboración y confianza** entre pares y **trascendencia de las prácticas** a toda la escuela. La **puesta en práctica** se establece, mediante 7 áreas de práctica: coordinación y Gestión; trabajo curricular en la escuela o distrito, formación profesional de los colegas, participación en el cambio escolar, involucramiento de los padres y de la comunidad; contribuciones a la profesión, y formación docente antes de ejercer el cargo.

**Los principales factores que influyen son:** Cultura escolar, estructura escolar, liderazgo directivo, relaciones entre pares, factores inherentes a la persona.

La autora mediante este estudio insta a fortalecer el conocimiento respecto del efecto del liderazgo docente en los procesos de mejoramiento escolar. (Harris A, 2017)

## **6.6 Cultura escolar**

“La cultura escolar es un sistema socialmente construido de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, constituyéndose en lo que una organización es y, en cuanto tal, **la identidad organizativa es uno de los componentes principales**” (Bolívar, 2018).

La cultura escolar es por tanto una construcción de microsistemas y prácticas propias de una institución, compuesta por relaciones inpersonales, tradiciones, normas costumbres, que forman un código moral común (Deal y Peterson, 2009) Estas creencias y valores organizacionales aceptados por la comunidad educativa, basadas principalmente desde una gestión tradicional, centrada en prácticas burocráticas, verticales, de control y administrativas.

“Si se cambia la forma de la cultura (las relaciones entre las personas), hay bastantes posibilidades de cambiar su contenido” (Fullan, 2016)

### **6.7 Uso de datos en la mejora escolar.**

Establecer prácticas directivas que favorecen el uso de datos y su contribución a la mejora escolar.

Destacar la importancia de fomentar la estimulación intelectual docente en el uso de datos y su aprovechamiento efectivo para la mejora escolar (**Datnow A., Schidkamp, 2017**)

Estimular y modelar el uso de datos; Rendir cuentas: cumplir normativa, mejora de puntaje, esta es una práctica que permite un desarrollo de la escuela en la mejora continua, toma de decisiones (planes curriculaes, etc), visión, objetivos y normas compartidas.

En tal sentido los líderes educativos deben dar sentido a los datos, trabajarlos de manera colaborativa en función de la mejora y propiciar una cultura que promueva la toma de decisiones basada en un adecuada interpretación y uso de datos.

### **6.8 Autoevaluación orientada al mejoramiento de la organización**

La autoevaluación institucional corresponde a un proceso de inicio al desarrollo de una organización, la evaluación involucra una valoración de procesos y resultados,

esta requiere de un diseño comprensible y compartido por todos los miembros de la comunidad educativa, sin embargo, antes de dar este paso es imperante que los miembros compartan la necesidad de mejorar, es aquí donde la cultura escolar y el liderazgo juegan un papel fundamental.

El enfoque de evaluación con aspiraciones de mejora se relaciona directamente al paradigma de “colegiabilidad” (Guerra, S, 1993).

La autoevaluación institucional cobra real importancia cuando permite generar las condiciones y capacidades para el desarrollo curricular y la profesionalización docente (Rodríguez, 2001).

Realizar una autoevaluación más profunda personal e institucional involucra entonces reconocer la necesidad de cambio en prácticas pedagógicas, de liderazgo y por ende un cambio en la cultura escolar.

## **6.9 MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR**

### **MINEDUC 2015**

El MBDL surge a partir de la necesidad de proyectar una política educativa que consolide el rol directivo. No pretende ser prescriptivo, sino más bien un orientador de las políticas nacionales en materia de desarrollo profesional directivo, selección, evaluación y una guía para desarrollar un amplio concepto de liderazgo escolar.

El MBDLE describe prácticas, recursos personales, competencias y conocimientos fundamentales que orientan el desarrollo, por parte de los equipos directivos, de un liderazgo escolar efectivo en contextos diversos.

#### **6.9.1 Objetivos y usos del Marco Para La Buena Dirección Y El Liderazgo Escolar.**

**Objetivo:** Orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada.

Fija el “norte” hacia el cual debieran orientarse las prácticas directivas para influir de manera efectiva en el mejoramiento de los establecimientos educacionales. Es un referente conceptual a partir del cual se puede proyectar una política educativa que consolide el rol de los directivos escolares en el país

La existencia y usos del MBDLE permiten:

1. Facilitar la construcción de una expectativa compartida sobre el liderazgo escolar y un referente para el aprendizaje profesional.
2. Promover un lenguaje común que favorece la comprensión y la reflexión colectiva sobre
3. el liderazgo escolar.
4. Orientar la auto-reflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los directivos en ejercicio.
5. Guiar la formación inicial y en servicio de los directivos escolares que los establecimientos escolares requieren en el marco de la Reforma Educacional.
6. Orientar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los directivos escolares.
7. Facilitar la identificación de líderes escolares efectivos y buenas prácticas que puedan ser compartidas y adoptadas por otros directivos.

### **6.9.2 Liderazgo, La Gestión Y Las Prácticas Directivas:**

Fuentes: investigación internacional y el reciente esfuerzo por conceptualizar y sistematizar procesos de mejoramiento y el rol de los líderes escolares en Chile, Las prácticas comunes asociadas a un liderazgo efectivo tienen grados de énfasis en su aplicación según variaciones del contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento, así como a la etapa de mejoramiento. Ello da cuenta de que el

liderazgo efectivo es contextual y contingente (Day et al., 2009; Marfan et al., 2012, Ahumada et al., 2015).

Adopta la definición de Leithwood en el sentido que el **liderazgo es “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas”** (2006).

En casi todos los casos de mejoramiento se identifica al liderazgo como un factor que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos. El liderazgo escolar puede tener un fuerte efecto positivo en el aprendizaje pero en forma indirecta pues se ejerce a través de la incidencia de directivos en la motivación, habilidades, prácticas y condiciones laborales de los docentes.

**La gestión se ocupa de** hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad, **el liderazgo se ocupa de** los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico (Bolívar, 1997; Kotter, 2002). Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico

### **6.9.3 Distinción entre competencia y práctica**

Una **competencia es una capacidad movilizada, en que se distinguen habilidades, conocimientos y actitudes relacionadas a un desempeño efectivo**. Las competencias incluyen, en su definición, un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental), y un saber ser (actitudinal). Esta perspectiva implica poner foco en el “individuo”,

**Las prácticas, se definen como un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas, en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos. Desde**

esta perspectiva, **el liderazgo es la práctica del mejoramiento** (Elmore, 2010). No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos. El concepto de práctica implica estar alerta ante la contingencia y obliga a la anticipación.

Leithwood distingue un conjunto común de prácticas básicas en diferentes contextos a partir de la revisión transversal de múltiples investigaciones

1. Establecer una dirección Establecer metas y expectativas
2. Desarrollar al personal Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente
3. Rediseñar la organización Obtención y mantención de recursos de manera estratégica Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo
4. Gestionar la instrucción. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

Estándares de desempeño de directores según estudio de la OCDE

1. Establecer una misión orientadora;
2. Generar las condiciones organizacionales;
3. Crear una convivencia armónica al interior de la escuela;
4. Desarrollo de personal y propio; y
5. Gestión pedagógica.

Según Weinstein la mayor debilidad de directivos es que prestan poco tiempo a gestionar enseñanza y aprendizaje.

#### **6.9.4 Liderazgo Y Recursos Personales**

El Liderazgo efectivo se sustenta en recursos personales que den soporte a su quehacer y lo legitimen frente a su comunidad. Estos recursos se manifiestan a través de acciones observables que reflejan la existencia de un conjunto de principios, habilidades y conocimientos, todos aspectos que están presentes en cada decisión o práctica concreta que cuando se combinan adecuadamente potencian el liderazgo

Los directivos se relacionan con la comunidad a partir de un marco valórico expresado en el PEI

Algunas características personales que explican en gran medida las variaciones de la eficacia del liderazgo escolar; entre otras se relevan: actitud abierta y disposición a aprender de los demás, flexibilidad, sentido de auto-eficacia, resiliencia, optimismo (Bandura, A. 1999; Day et al., 2009

Una habilidad que se destaca, es la capacidad del directivo de aprender de los procesos y las relaciones que se presentan al interactuar con profesores, estudiantes y comunidad.

Líder aprendiz es el que moviliza a los profesores en el proceso de aprender a mejorar su práctica, a la par, él mismo aprende junto a ellos

HABILIDADES DIRECTIVAS CEPPE (2013)

1. Gestión flexible para el cambio,
2. Habilidades comunicacionales,
3. Construcción de confianzas
4. Articulación entre conocimiento y práctica.

Tipos de conocimientos según Simkins (2005),

1. Conocimiento para la práctica, derivado de las definiciones dadas desde la normativa, el conocimiento tradicional y las investigaciones recientes;
2. Conocimiento en Práctica :que está integrado a la práctica y que se nutre con la acción profesional y,

3. Conocimiento acerca de la práctica que se explica como el conocimiento que emerge desde el proceso reflexivo de la práctica

#### **6.9.5 Dimensiones de prácticas**

1. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
2. Desarrollando las capacidades profesionales.
3. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
5. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

**Los Recursos personales** se presentan en Principios, Habilidades y Conocimientos profesionales

#### **6.10 Estrategias de Enseñanza – Aprendizaje en la producción de aprendizajes significativos.**

De tal manera, es necesario implementar en los actuales escenarios educativos estrategias de enseñanza-aprendizaje, que permitan a los involucrados de estos procesos ser constructores de su conocimiento.

Los nuevos escenarios educativos han permitido su renovación al currículo, estableciendo nuevas formas de enseñar y aprender. En este marco renovador surge el actual modelo constructivista, que enfatiza en el alumno como constructor o productor activo de conocimiento, en este nuevo escenario el docente cambia su rol protagónico que ha tenido por décadas ha un rol de acompañamiento y guía. Cumpliendo este nuevo rol de compañero, adoctrinándole en el modo de conocer y actuar en una sociedad (Bertrán y De Rozas, 2004).

Durante el proceso de enseñanza – aprendizaje, intervienen una serie de procedimientos destinados a promover los procesos de crecimiento personal de los estudiantes en una forma integral, considerando su cultura y contexto. Estos

procedimientos deben aprendizajes que tengan sentido para el estudiantes, generando estrategias que produzcan aprendizajes de carácter significativo. Entendiendo que para la producción de aprendizajes existen dos tipos de estrategias:

- a) Estrategias de enseñanza: Son los procedimientos realizados por los docentes con la finalidad de facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje. (Díaz, Barriga y Hernández, 2005).
- b) Estrategias de Aprendizaje: Son los procedimientos ejecutados por el aprendiz, pudiendo ser este un niño, persona con discapacidad intelectual, adulto o cualquier persona en situación de aprendizaje. Siempre requiera aprender, recordar o solucionar problemas sobre algún contenido de aprendizaje. (Díaz, Barriga y Hernández, 2005).

Las estrategias mencionadas anteriormente se encuentran directamente involucradas en la promoción de aprendizajes significativos de los contenidos escolares (Díaz, Barriga y Hernández, 2005).

Según los autores Mayer, Shuell, West, Farmer y Wolf, (citados en Díaz-Barriga y Hernández, 2005, pág.141) señalan que las estrategias de enseñanza corresponden a “procedimientos que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en los alumnos”. Entonces, las estrategias de enseñanza son medios o recursos para prestar ayuda pedagógica a los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

Uno de los objetivos más perseguidos y anhelados por la educación a través del tiempo, es lograr formar estudiantes constructores de su propio conocimiento, que sean capaces de “Aprende a Aprender”, lo que consiste básicamente en que el alumno logre darse cuenta de lo que hace, siendo capaz de controlar sus procesos de aprendizaje, captando las exigencias de las tareas y pudiendo

identificar los aciertos y las dificultades, empleando estrategias de estudio acordes a cada situación, valorando sus logros y corrigiendo sus errores. “Aprende a aprender implica la capacidad de reflexionar en la forma en que se aprende y actuar en consecuencia, autorregulando el propio proceso de aprendizaje mediante el uso de estrategias flexibles” (Díaz-Barriga y Hernández, 2005. Pág. 234).

Los procesos de enseñanza y aprendizaje, requieren de estrategias que contribuyan a la construcción de los aprendizajes, promoviendo la metacognición y el aprender a aprender, tan importantes en el logro de aprendizajes significativos. Un papel de gran importancia para el logro de estos, son las estrategias de aprendizaje las cuales según Díaz et al. (citados en Díaz- Barriga y Hernández, 2005, pág. 234) corresponden a “procedimientos (conjuntos de pasos, operaciones o habilidades) que un aprendiz emplea en forma consciente, controlada e intencional como instrumentos flexibles para aprender significativamente y solucionar problemas”.

La metacognición juega un papel importante en la adquisición de aprendizajes, afirmando Brown (citado en Díaz-Barriga y Hernández, 2005) que la metacognición es la capacidad que tiene una persona de conocer sus procesos y productos de conocimiento, es decir “saber” acerca de su propio conocimiento.

La capacidad de las personas de construir su propio conocimiento, está estrechamente vinculado a la reflexión, la cual permite darle sentido a las experiencias de aprendizaje, que se realizan o se realizaron, permitiendo obtener inferencias o conclusiones de ellas. Sin duda alguna la actividad reflexiva incrementa el conocimiento metacognitivo y permite autorregular el conocimiento estratégico, logrando enfrentar de una forma eficaz los nuevos y posteriores aprendizajes. Considerando lo anterior, la metacognición, autorregulación, estrategias y reflexiones, inciden directamente en la capacidad de un aprendiz

para construir su propio conocimiento, además de poder reflexionar de lo que es capaz de hacer en relación a los aprendizajes. (Díaz-Barriga y Hernández, 2005).

Los factores emocionales influyen de manera significativa en el aprendizaje de los estudiantes, por lo que se deben generar estrategias de enseñanza-aprendizaje adecuadas destinadas a estimular a los estudiantes en el proceso educativo, logrando propiciar en los estudiantes motivos por aprender, realizando actividades educativas que logren despertar la atención e interés de los estudiantes, considerando también sus motivos personales, sin dejar de lado los valores y cualidades humanas (Carrasco y Basterretche, 2004).

Por su parte la evaluación es una actividad imprescindible en el proceso de enseñanza – aprendizaje, debido a que aporta al docente las herramientas y elementos necesarios para actuar como un mecanismo de autocontrol que permite la regulación, detección de problemas y diversos factores que perturban el proceso de enseñanza, considerando en su accionar el aprendizaje de los estudiantes y actividades de aprendizaje realizadas por el docente, permitiendo la reflexión de los involucrados en el proceso educativo (Díaz-Barriga y Hernández, 2005).

Según Carrasco y Basterretche (2004, pág.157) la evaluación en el proceso de enseñanza-aprendizaje se justifica por las siguientes razones:

1. La evaluación permite detectar deficiencias en el aprendizaje, por lo tanto, se convierte en un instrumento de ayuda y orientación constante del alumno.
2. Proporciona conocimientos con respecto a lo que el alumno ha rendido en relación con los objetivos, por una parte, y sus aptitudes personales, por otra.

3. Se obtiene información del logro de los objetivos propuestos.
4. Se obtiene información de las causas que motivaron deficiencias en el logro de los objetivos propuestos, y por ende permite buscar acciones remediales para superar las deficiencias.
5. Permite aprender de las experiencias y evitar cometer los mismos errores en el futuro.
6. La comprobación del rendimiento que origina la evaluación favorece el agrupamiento de los alumnos, sirve para cambiar contenidos, Proción de nivel, descubrir aptitudes, intereses, vocaciones, identificar diferencias individuales y favorece la personalización en el tratamiento educativo.
7. Identifica el conocimiento inicial que cada estudiante posee.
8. La evaluación permite signar las calificaciones de una forma objetiva.

Considerando los aspectos señalados anteriormente, la evaluación constituye uno de los elementos fundamentales en el proceso educativo, teniendo como función principal, detectar las deficiencias apenas se produzcan para remediarlas de inmediato. Por lo tanto, la evaluación debe estar presente en forma continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objeto de suscitar esfuerzos necesarios para obtener buenos resultados a lo largo de todo el quehacer escolar (Carrasco Basterretche, 2004).

Con respecto a la evaluación en el proceso de enseñanza aprendizaje, Coll et al. (citados en Díaz y Hernández, 1995) señalan que existen dos tipos de funciones, a saber:

- a) La **función pedagógica**: La cual está directamente relacionada con la mejora, regulación y comprensión de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.
- b) La **función social**: La que está destinada a la selección, promoción y la información a otras personas, teniendo como única finalidad la

cuantificación, aplicando pruebas o exámenes en los que se califica y asigna un número que certifique lo aprendido o no. Sin lugar a dudas esta evaluación no considera los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que su c) finalidad radica en el logro de los objetivos propuestos.

### **6.11 Políticas Educativas**

Variadas han sido las políticas impulsadas en la última década, tal es el caso de la ley de inclusión, Política Nacional docente, Sistema de medición Simce, Ley SEP, Convivencia Escolar, entre otras.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad se creó el año 2011 por medio de la Ley N° 20.529, y las instituciones que lo componen son: el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación. (Plan de Aseguramiento de la Calidad 2016 -2019, Mineduc, 2016)

**Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)** es el “Proceso que promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo a través de un **Diagnóstico Institucional** en base al Modelo de Calidad, la **Planificación y Ejecución** de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y la **Cuenta Pública** de avances y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento” (Mineduc, 2011)

## **7. DIMENSIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTO.**

ANTECEDENTES DEL ESTABLECIMIENTO			
<b>NOMBRE</b>	Escuela Municipal F- 310 "Vega Redonda"	<b>FONO</b>	045- 1971035
<b>DIRECCIÓN</b>	Brasil s/n kl 19 Vilcún-Lautaro. Comuna de Vilcún	<b>E-MAIL</b>	<a href="mailto:vegaredonda@vilcun.cl">vegaredonda@vilcun.cl</a>
<b>DEPENDEN- CIA</b>	Municipal	<b>RBD</b>	5901-3

SOSTENEDOR			
<b>NOMBRE</b>	Celmira Arellano Obreque	<b>FONO</b>	045-918387
<b>DIRECCIÓN</b>	O`Higgins s/n Vilcún	<b>E-MAIL</b>	<a href="mailto:carellano@vilcun.cl">carellano@vilcun.cl</a>

DIRECTOR			
<b>NOMBRE</b>	José J. Retamal Campos	<b>FONO</b>	966830212
<b>DIRECCIÓN</b>	Latorre 460 Vilcún	<b>EMAIL</b>	<a href="mailto:jretamal@vilcun.cl">jretamal@vilcun.cl</a>

UTP			
<b>NOMBRE</b>	Ninett Soraya Boutaud Bustamante	<b>FONO</b>	68760107
<b>DIRECCIÓN</b>	Llinca N° 182, Vilcún	<b>EMAIL</b>	<a href="mailto:nboutaud@vilcun.cl">nboutaud@vilcun.cl</a>

## COORDINADORA PIE

<b>NOMBRE</b>	Javiera Bravo Plaza	<b>FONO</b> 98929090 1	
<b>DIRECCIÓN</b>		<b>EMAIL</b>	Jbravoplaza@gmail.com

#### ENCARGADO DE CONVIVENCIA ESCOLAR

<b>NOMBRE</b>	Aurora Cayulao Cheuque	<b>FONO</b> 95222377 9	
<b>DIRECCIÓN</b> Sector Collin		<b>EMAIL</b>	acayulao@gmail.com

#### ENCARGADO DE SEGURIDAD ESCOLAR

<b>NOMBRE</b>	Rodrigo Gutiérrez Pérez	<b>FONO</b>	
<b>DIRECCIÓN</b> Lago Galletué 026 Vilcún		<b>EMAIL</b>	rodrigo.guti.p@gmail.com

#### MATRICULA

	<b>Cursos 2018</b>										
<b>Sexo</b>	T1	T2	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	T

<b>H</b>	<b>06</b>	<b>07</b>	<b>02</b>	<b>04</b>	<b>09</b>	<b>09</b>	<b>04</b>	<b>11</b>	<b>04</b>	<b>08</b>	<b>64</b>
<b>M</b>	<b>09</b>	<b>06</b>	<b>06</b>	<b>11</b>	<b>07</b>	<b>14</b>	<b>05</b>	<b>07</b>	<b>06</b>	<b>09</b>	<b>79</b>
<b>T</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>144</b>

## DE ATENCIÓN

### Horarios de clases:

Lunes a jueves de 9<sup>°°</sup> a 16<sup>°°</sup> hrs

Viernes de 9<sup>°°</sup> a 14<sup>°°</sup> hrs.

### Horario de funcionamiento:

Lunes a Viernes de 8<sup>°°</sup> a 18<sup>°°</sup> hrs.

### DISTRIBUCION DOCENTE POR CURSO y ASIGNATURA.

N°	Cursos	Profesor(a)
1	<b>T1 y T2</b>	FABIOLA NORAMBUENA.
2	<b>Primer Año Básico</b>	ANGELICA TILLERIA
3	<b>Segundo Año Básico</b>	ALEJANDRA HENRIQUEZ
4	<b>Tercer Año Básico</b>	MARISOL CAMPOS.
5	<b>Cuarto Año Básico</b>	NORMA CAYUPAN RIFFO.
6	<b>Quinto Año Básico</b>	AURORA CAYULAO CH.
7	<b>Sexto Año Básico</b>	KATIA LOYOLA LOYOLA
8	<b>Séptimo Año Básico</b>	CARMEN G. MILLAGUIR F.
9	<b>Octavo Año Básico</b>	RODRIGO GUTIERREZ P.

10	<b>Religión</b>	KATIA LOYOLA LOYOLA.
11	<b>Educ. Física y Salud</b>	CERMEN G. MILLAGUIR F.
12	<b>Programa de Integración</b>  <b>Psicóloga</b> <b>Fonoaudióloga</b>	JAVIERA BRAVO PLAZA. CAMILA CONTADOR BARBARA ORELLANA Mabel Castro Jorquera Maira Soto Cornejo
13	INGLES	AURORA CAYULAO
14	Educ.Tradicional Matemática Ciencias Naturales Lenguaje y comunicación Historia y Geografía	ELIZABEHT CHEUQUENAO. Marcela Gutiérrez Mella Norma Cayupán Riffo. Katia Loyola Loyola  Rodrigo Gutiérrez Pérez

### EFICIENCIA INTERNA

AÑO	Matrícula	Aprobados	Repitentes	Retirados	Deserción	Vulnerabilidad	Continuidad de estudios	% asistencia
2015	155	135	0	20	0	85%	100%	95%
2016	146	144	2	2	0	85%	100%	95%
2017	143	142	0	2	0	86%	100%	97%

2018	149					89%		
2019								

## RECURSO HUMANO.

NUMERO	CARGO	ESPECIALIDAD
1	Director	Docente con Especialidad en Administración Educacional
1	Jefe UTP	Docente, Magister en Educación con mención en Gestión Pedagógica y Curricular.
1	Coordinador PIE	Educadora diferencial
10	Docentes de aula	Docentes
1	Educ.de párvulos	Educadora de párvulo
1	Psicóloga	Psicólogo educacional
1	Fonoaudióloga	Fonoaudióloga educacional
2	Educ. deferenciales	Educadoras diferenciales
2	Asistentes PIE	Técnico
1	Encargado CRA	Técnico en educación
1	Inspectora	Téc. asistente de la educación
1	Educ. tradicional	Educadora tradicional mapuche
2	Asistentes de aula	Téc. asistente de la educación
1	Monitor informática	Ingeniero en computación
1	Auxiliares de aseo	Auxiliar de obras menores
2	Manipuladoras	Manipuladoras de alimentos

## INFRAESTRUCTURA.

Espacios Físicos	Cantidad de salas	Estado (Observaciones)
Salas de Clases	9	Operativas
Biblioteca CRA	1	Operativa

Laboratorio de Informática	1	Operativa
Sala de recursos PIE	1	Operativa
Sala de Artes	1	Operativa
Sala lengua y cultura EIB	1	Operativa
Oficina de EIB	1	Operativa
Sala Profesores	1	Operativa
Comedor Estudiantes	1	Operativo
Sala de asistentes	1	Operativa
Cocina	1	Operativa
Despensa alimentos	1	Operativa
Despensa de materiales aseo	1	Operativas
Oficina director	1	Operativa
Oficina UTP	1	Operativa
Oficina Inspectoría	1	Operativa
Oficina atención psicóloga	1	Operativa
Oficina fonoaudióloga	1	Operativa
Oficina asistente social	1	Operativa
Oficina PIE	1	Operativa
Servicios Higiénicos	12	Operativos
Gimnasio	1	Operativo
Sala multitalleres	1	Operativa
Bodega equipamiento deportivo	1	Operativa
Patio techado hall	1	Operativa
Plaza saludable	5	Operativa
Guarda Ropía	1	Operativa

## **DIMENSION ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

Para esta área de la gestión el director junto al encargado financiero desarrollan en conjunto los procesos relacionados a revisar y gestionar los diversos presupuestos, llevar una administración ordenada y detallada de los recursos, así como de mecanismos para detectar las necesidades y prioridades de inversión.

Las fuentes de financiamiento corresponden principalmente a diversas subvenciones, tales como:

- Subvención General.
- Subvención Ley Sep.
- Subvención Programa Integración escolar.
- Subvención de Mantenimiento.
- Fondos FAEP.
- Subvención de pro retención.

## **RESULTADOS EDUCATIVOS**

### **RESULTADOS EVALUACIÓN 2° AÑO BÁSICO**

<b>Asignatura</b>	<b>N° de Alumnos</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2018 progesiva</b>
LENGUAJE Y COMUNICACIÓN de Comprensión de lectura.		232	255	245	226	//	96.6 %
MATEMATICA		//	//	//	//	//	//

### **RESULTADOS SIMCE 4° AÑO BÁSICO**

<b>Asignatura</b>	<b>N° de Alumnos</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>2017</b>

LENGUAJE Y COMUNICACION		273	243	234	244	244	268
MATEMATICA		262	225	228	258	242	242
CIENCIAS NATURALES		//	225	//	//	//	//
HIST. y GEOG. Y CS. SOCIALES		248	//	231	//	//	//

### RESULTADOS SIMCE 6° AÑO BÁSICO

Asignatura	N° de Alumnos	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2018	AÑO 2020
LENGUAJE Y COMUNICACION			269	248	247	228		
MATEMATICA			238	239	239	220		
CIENCIAS NATURALES			//	//	//			
HIST. y GEOG. Y CS. SOCIALES			//	//	//	229		

### RESULTADOS SIMCE 8° AÑO BÁSICO.

Asignatura	N° de alumnos	AÑO 2011	AÑO 2013	AÑO 2015	AÑO 2017	AÑO 2019
LENGUAJE Y COMUNICACION		234	262	253	219	
MATEMATICA		219	250	253	220	
CIENCIAS NATURALES		244	285	263		
HIST. y GEOG. Y CS. SOCIALES		235	//	//	232	

### INDICADORES DE FORMACION PERSONAL Y SOCIAL

INDICADOR	4° AÑO			8° AÑO		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017

<b>Autoestima Académica y Motivación Escolar.</b>	<b>76</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>74</b>		<b>81</b>
<b>Clima de Convivencia Escolar.</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>74</b>		<b>81</b>
<b>Participación y Formación Ciudadana.</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>88</b>	<b>74</b>		<b>90</b>
<b>Hábitos de Vida Saludable.</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>78</b>	<b>71</b>		<b>84</b>

## SELLOS EDUCATIVOS

1. Integrar y fortalecer la identidad cultural mapuche y sus saberes.
2. Ampliar las competencias en el idioma inglés y el uso de Tics.

## VISIÓN

La Escuela **Municipal F-310 Vega Redonda** busca formar personas con identidad cultural, con altas expectativas de superación personal, mejores oportunidades educacionales, de modo que se transformen en un aporte a su comunidad, a su cultura y sociedad.

## MISIÓN

Nuestra escuela tiene por misión, integrar y fortalecer la identidad cultural mapuche y sus saberes en el quehacer educativo, del mismo modo, ampliar las

competencias en el idioma inglés y el uso de Tics, para que los niños y niñas enfrenten los desafíos de la sociedad actual, preservando su identidad cultural.

## **RESEÑA HISTORICA DEL ESTABLECIMIENTO**

La Escuela Vega Redonda se encuentra inserta dentro de las comunidades mapuche: José Ángel Epueque, Juan Marín, Rafa Burgos, Rafa Burgos Oriente, Juan Licán, Marcelino Cayulao y Lorenzo Huenubil.

Se ubica a 15 Km de Vilcún y a 22 Km de la ciudad de Lautaro.

El terreno correspondiente a la escuela fue donado por don Tránsito Antíl, el que formaba parte de la reducción de igual nombre.

La escuela empieza su funcionamiento el año 1969 bajo el gobierno de don Eduardo Frei Montalva y dirigida por don Fernando Garcés Gutiérrez hasta el año 1993. Desde el año 1969 hasta el año 1981 se denominó Escuela Fiscal N° 59 y pertenecía a la comuna de Lautaro. A partir del año 1982 pasa a llamarse Escuela municipal F-310 Vega Redonda, dependiente de la Ilustre Municipalidad de Vilcún.

Con el terremoto del 27 de febrero de 2010, la escuela sufre grandes deterioros en su infraestructura, esta situación convocó a las autoridades comunales y regionales en la búsqueda de recursos económicos para la reposición de la escuela. Es así que en el año 2011 se termina la reconstrucción del establecimiento y se inaugura en Agosto del mismo año, gracias al aporte de privados y el organismo Levantemos Chile.

## **8. ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**

El diagnóstico que a continuación se presenta, se ha establecido a través de los siguientes mecanismos, entrevista, evaluación en modalidad de taller.

### **8.1 Entrevista al Director**

**1. ¿Cuántos años lleva en el cargo?, cuántos de ellos en esta escuela.**

3 años de experiencia como director y todos han sido en este establecimiento.

**2. ¿En qué ha enfocado su trabajo?**

En primer lugar en “ordenar” la escuela:

- Recolección de los diversos documentos oficiales del establecimiento.
- Restitución del equipo de trabajo, establecer confianzas.
- Fortalecer el rol de la familia en el establecimiento.
- Restitución y empoderamiento de los profesores jefes, frente los apoderados y a su responsabilidad y compromiso en el aprendizaje de todos y todas sus estudiantes.
- Revisión, actualización plan de convivencia; establecer un ambiente normado, elaboración de protocolos.
- Reformulación del PEI, introduciendo las mejoras necesarias.
- Elaboración de instrumentos de gestión; Formación ciudadana, Sexualidad Afectividad y Género, Desarrollo Profesional docente, Plan de Inclusión, Plan de Seguridad Escolar, Reglamento de higiene y seguridad.
- Revisión y actualización de reglamento de evaluación.

- Plan de recuperación y reorganización de espacios con sentido pedagógico y optimización de los recursos.
- Proyecto de mejora en la calidad del servicio de transporte escolar.
- Articulación entre niveles de enseñanza: NT, 1° y 2° año; 3° y 4° año; 5° - 8° año.
- Especialización de las 4 asignaturas evaluadas en el Simce con profesores específicos en cada área desde 3° a 8° año.
- Implementación de aulas temáticas.

### 3. ¿Cuáles han sido los énfasis de su gestión?

- Análisis y reflexión en torno a resultados educativos, estableciendo medidas como las siguientes:
- Mejorar el proceso de **lectura comprensiva** optimizando en los estudiantes el desarrollo de habilidades de pensamiento que les permita superar su desempeño escolar, **augmentando el dominio de vocabulario, enseñando estrategias de comprensión, desarrollo de plan lector, utilización de organizadores gráficos o mapas conceptuales.**
- Fortalecer el Desarrollo del **pensamiento lógico, matemático** reflexivo utilizando conceptos y procedimientos matemáticos básicos, relativos a números y formas geométricas en la resolución de problemas cotidianos, incorporando el fuerte **uso de material concreto y orientaciones y apoyos específicos desde la docente especialista hacia los primeros niveles de enseñanza.**
- Propiciar el aprendizaje colaborativo entre pares.

- Potenciar las habilidades para **el uso de las TICs.**, desarrollando una cultura digital incorporando el buen uso de las TICs, tanto en la sala de clases como en el laboratorio de computación, en forma creativa, reflexiva y eficaz.
- Debilitar las clases expositivas.
- Mantener buenas relaciones tanto laborales, como con los demás integrantes de la comunidad educativa, sostenedor, apoderados, familias y autoridades locales tradicionales como Lonkos y otros como concejales.

#### 4. ¿Qué aspecto considera usted que aun representa un desafío?

- Implementar **redes de articulación** permanentes, para potenciar principalmente en el uso de estrategias metodológicas y didácticas motivadoras e innovadoras que apoyen sus prácticas pedagógicas en el aula.
- Potenciar los espacios de **trabajo colaborativos** entre docentes y educadoras diferenciales principalmente en el uso de estrategias metodológicas y didácticas motivadoras e innovadoras que apoyen sus prácticas pedagógicas con los niños con necesidades de educativas espaciales tanto en el aula como en la sala de recursos.
- Incorporar a los apoderados a la escuela estimulándolos a cumplir el rol formador que les compete en la educación de sus hijos, mediante talleres, charlas, reuniones, dándoles participación y protagonismo en diversas iniciativas y en celebraciones y eventos institucionales, si bien son prácticas realizadas aún falta fortalecer la presencia más activa de los apoderados frente al aprendizaje de sus hijos.
- Fortalecer la cultura de altas expectativas.

- Implementar prácticas de evaluación sistemática de diversos aspectos de la gestión del establecimiento.

**5. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos mayormente logrados en el establecimiento?**

- Organización y recuperación de los espacios con un sentido funcional pedagógico.
- Planificación y organización del trabajo anual, el cual se realiza con la participación de muchos actores de la comunidad, este se socializa y se revisa mensualmente para ver sus avances y realizarlos ajustes necesarios.
- Relaciones interpersonales de confianza.
- Incorporación de material didáctico y concreto en el desarrollo de las clases.
- Co-enseñanza efectiva.
- Ampliación de evaluaciones formativas, considerando el desarrollo de otros ítems.
- Aplicación, monitoreo, seguimiento y orientaciones Evaluación Progresiva 2° básico.

## **8.2 Sistematización Autoevaluación institucional**

Trabajo desarrollado en mesas de trabajo en equipos para promover el diálogo y la reflexión.

Se utilizan para el análisis, resultados académicos, simce, PEI, consulta realizada en reuniones de cursos, reunión de consejo de Lonkos, Planes estratégicos y de gestión,

Se aplicó a 50 participantes de distintos estamentos; Consejo de profesores, equipo de Gestión, Centro General de Padres, Asistentes de la educación.

De los 4 estamentos que participan se desprende la siguiente sistematización de los resultados.

Se evalúa e base a la tabla de desempeño con una escala de 0 a 5.

Se evalúa e base a la tabla de desempeño con una escala de 0 a 5.

<b>Valor</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descriptor de las Dimensiones</b>
<b>0</b>	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
<b>1</b>	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
<b>2</b>	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.

<b>3</b>	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
<b>4</b>	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
<b>5</b>	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

### Valoración

Área	Dimensiones por área	Prácticas	0	1	2	3	4	5	Observaciones, comentarios y/o evidencia
LI D E R	Visión estratégica y	Existen prácticas de planificación del establecimiento						4	Realización de la programación anual en el mes de diciembre con la participación

A Z G O	Planificación								<p>principalmente de docentes, equipo directivo y asistentes de la educación, para esto se utilizan los datos recopilados durante el año, ya sea encuestas, evaluación de las actividades, entre otras, que orientarán el nuevo plan, se socializa con los apoderados en la primera reunión anual, donde estos tienen la posibilidad de realizar consultas o sugerencias, este plan se monitorea mensualmente, evaluando y realizando los ajustes necesarios.</p> <p><b>PRODUCTO:</b></p> <p><b>Plan anual de actividades:</b> el cual comprende acciones de las distintas áreas de la gestión, organizadas mensualmente desde Enero a Diciembre.,</p>
------------------	---------------	--	--	--	--	--	--	--	--

								<p>donde se estipulan fechas, actividad, objetivo y responsables. Además se considera el instrumento que se utilizará para evaluar y permita recoger las sugerencias y establecer los aspectos a mejorar. EVIDENCIAS: Registro asistencia, acta, material utilizado.</p>
		<p>Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</p>				4		<p>En primera instancia se socializa y evalúa en reunión ampliada a distintos actores de la comunidad educativa, Directiva Centro General de Padres, Docentes, asistentes de la Educación, Estudiantes, Educadora Tradicional y Equipo Directivo, en esta instancia se revisan los principales apartados del Proyecto y la efectividad del mismo, realizando los ajustes necesarios. Esto</p>

								<p>se realiza a principios y fin de año y se socializa reuniones de curso.</p> <p>Se trabaja en modalidad de taller con preguntas que orientan el desarrollo y efectividad de la jornada el resultado de esto se utiliza como insumo para la elaboración de la fase estratégica y evaluación del PME respectivamente.</p> <p>Actualización o ajuste del PEI.</p> <p>EVIDENCIAS: Acta, registro de asistencia.</p>
		Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales.		1	3			<p>Si bien existen prácticas para monitorear los procesos, esto no constituye una práctica completamente desarrollada, ya que se enfatiza en ciertos procesos más que en otros, aun cuando se han</p>

								logrado muchos avances, falta establecer mecanismos para hacer de esto una práctica sistemática, la mayoría de los monitoreos se refieren principalmente al PME, y a los resultados académicos.
	Conducción y Guía	Prácticas del director y del equipo directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos del PEI.			1	3		Establecer relaciones de confianza, a través de una comunicación efectiva con altas expectativas en las capacidades docentes, valoración del liderazgo de otros dentro del establecimiento. Reuniones: Consejo profesores, Consejo escolar, reunión con asistentes, microcentros, centro general de padre, Circulares y comunicaciones, Elaboración de programas según formato institucional,

									<p>para organizar y socializar las actividades relevantes.</p> <p>Toma de decisiones en conjunto, responsabilidad compartida.</p> <p>Presencia activa y participativa de los directivos.</p>
		Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	4						
	Información y análisis	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.				1	3		El director está atento a las necesidades del equipo, mantiene una actitud empática y flexible, identifica aquellos aspectos que deben mejorarse y aborda con espíritu constructivo los posibles conflictos que se dan principalmente a nivel de asistentes de la educación y apoderados.

									<p>Mantiene un diálogo fluido.</p> <p>Socializa el reglamento interno y manual de convivencia, además existen roles y funciones definidas.</p> <p>Valora los aportes individuales y colectivos.</p> <p>Mantiene una comunicación cercana con todos los miembros de la institución.</p>
		Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.			4				<p>Se realiza una cuenta pública anual al término del año al Consejo Escolar y a toda la comunidad educativa, además al término del primer semestre se entrega en reunión general la gestión del primer semestre dando a conocer los resultados educativos, acciones PME, entre otros.</p> <p>Se entregan periódicamente</p>

									circulares a los apoderados Acta de reunión, PPT, Registro de asistencia.
G E S T I O N C U R R I C U L A R	Organización Curricular	Existen prácticas que articulan el marco Curricular, Plan de estudio, Plan anual, PEI y calendarización.		1	3				Planificación anual por asignatura. Planificación por unidades de aprendizaje, la cual estipula OA, objetivo de la clase, actividades, habilidades y recursos. Dentro de la programación anual se establecen acciones como el mes de la cultura y la conformación del Consejo de Lonkos, así como la incorporación del inglés y el taller de Lengua y Cultura desde el NT.
		Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OA o AE, según corresponda.			3	1			Es una práctica que se encuentra en un procesos de asimilación con bastantes avances, en este sentido existe una articulación

								intencionada desde el equipo directivo entre los niveles de NT hasta 2° año básico, luego la articulación desde 3° a 6 año básico y por último entre 7° y 8° año, si bien esta separación se realiza es más bien para un aspecto organizativo del trabajo curricular y favorecer la progresión de los OA, sin embargo existen instancias de articulación donde participan todos los docentes para monitorear el proceso de enseñanza y acordar algunas estrategias que favorezcan los aprendizajes y la integración de las asignaturas.
	Preparación de la	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los			1	3		Existe una articulación ya que se trabaja con un modelo pedagógico comunal, proporcionado

	Enseñanza	diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI.							por una ATE, que en cierta medida garantiza la coherencia y la articulación del diseño de la enseñanza con los programas de estudio, sin embargo esto al ser homogéneo para todos los establecimientos municipales de la comunal no considera los sellos del PEI ni el contexto local.
	1	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	1	2	1				Existe el acompañamiento a los docentes, tanto en el aula como en otros momentos, como en la planificación y reflexión sobre los resultados de los estudiantes, sin embargo, ésta a pesar de ser una práctica muy valorada por los docentes y por el equipo directivo, no se logra realizar de manera sistemática,

									especialmente por falta de tiempo, principalmente por la carga administrativa y las situaciones emergentes.
		Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.		4					Este es sin duda uno de los aspectos más débiles de la gestión curricular, ya que el modelo comunal considera sobre todo un tipo de evaluación, la cual es una prueba estandarizada que limita y reduce este proceso tan importante sólo a un instrumento, para el modelo comunal, evaluación es sinónimo de prueba escrita, lo cual está muy lejos del concepto formativo de evaluación, a pesar de esto e otras asignaturas menos interferidas como artes y otras no medibles por el SIMCE, se incorpora la evaluación

									en base a rúbricas y otras que buscan medir el desempeño por sobre lo memorístico.
	Acción Docente en el Aula	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	1	4					Existe el acompañamiento a los docentes, tanto en el aula como en otros momentos, como en la planificación y reflexión sobre los resultados de los estudiantes, sin embargo, ésta a pesar de ser una práctica muy valorada por los docentes y por el equipo directivo, no se logra realizar de manera sistemática, especialmente por falta de tiempo, principalmente por la carga administrativa y las situaciones emergentes. Además se está incorporando desde hace poco la autoevaluación en base a una rúbrica y

									el acompañamiento entre pares, esta última es una práctica que ha sido socializada y que pretende incorporarse sistemáticamente el próximo año.
		Existen prácticas para asegurar que los docentes tengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.			2	2			Esta práctica se aprecia principalmente en el primer nivel de articulación, es decir desde NT a 2° año básico. Esto es un aspecto valorados entre los docentes aún es una práctica insipiente en los demás cursos, principalmente porque se dan clases mayoritariamente expositivas, que no dan espacios para que el estudiante construya sus aprendizajes, para ello se ha considerado un taller acerca de cómo fortalecer una cultura de

								altas expectativas, ya que de acuerdo al taller realizado no se tiene claro el concepto y sólo se relaciona con señalarle a los estudiantes que son capaces.
		Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.			4			En este sentido se ha avanzado bastante en el establecimiento, en primer lugar por habilitar y recuperar todos los espacios físicos y equipamientos al servicio de los aprendizajes de los estudiantes, se ha fortalecido el área informática, se han implementado salas temáticas y se ha promovido la articulación por niveles.
	Evaluación e imple	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en		1	3			Existe el análisis de la cobertura curricular al término del semestre, el cual se enfoca no sólo en

	<p>mentación Curricular</p>	<p>los distintos niveles educativos.</p>						<p>la cantidad de OA desarrollados, si no en el logro alcanzado por los estudiantes en relación a estos, para lo cual se utiliza como insumo los resultados de las evaluaciones sumativas. El análisis se centra principalmente en las cuatro asignaturas de base, Lenguaje, Matemática, Historia y Ciencias Naturales</p>
		<p>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje de los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</p>	<p>1</p>	<p>3</p>				<p>Existe el monitoreo de los libros de clases, del cual se establecen varios análisis, Promedio, moda, estudiantes más descendido, mejor nota alcanzada, cantidad de notas rojas, notas azules, de este estudio se establece varios antecedentes, asignatura con más bajo rendimiento, asignatura con mayor nivel de logro,</p>

								estudiantes que requieren reforzamiento, OA logrado, Medianamente logrado, No logrado. Acciones remediales, etc. Existe además el análisis de la cobertura curricular a término del semestre, el cual se enfoca no en la cantidad de OA desarrollados, si no en el logro alcanzado por los estudiantes en cuanto a estos, para lo cual se utiliza como insumo los resultados de las evaluaciones sumativas. El análisis se centra principalmente en las cuatro asignaturas de base, Lenguaje, Matemática, Historia y Ciencias Naturales.
		Existen prácticas que aseguren instancias de reflexión sobre la implementación		1	3			Calendarización de instancias De reflexión en Consejos técnicos, jornada de

		curricular para realizar los ajustes necesarios.						evaluación al término de cada semestre, en reuniones de articulación.
C O N V I V E N C I A E S C O L A R	Convi vencia escola r en funció n del PEI	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.				1	3	Existe reglamento interno, Manual de Convivencia escolar, los cuales son conocidos por todos los estamentos del establecimiento, se socializan extractos de ambos en reuniones de apoderados. Existe encargada de convivencia escolar, quien se encarga de gestionar y coordinar esta área.
		Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.				4		Existen diversas instancias para involucrar a los padres y familias: Eventos y Celebraciones Institucionales. Reuniones de apoderados de curso y generales. Cuenta Pública Consejo escolar.

								Talleres para padres.
	Formación Personal y de Apoyo los Estudiantes en sus Aprendizajes.	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.				4		En primera instancia se establece la contratación de psicóloga y docente encargado de convivencia escolar los cuales cuentan con un plan de trabajo, participan del equipo de gestión, además cuentan con protocolos que se actualizan y mejoran constantemente y sistemas de derivación.
		Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.				4		Existe un equipo multidisciplinario conformado por 3 educadoras diferenciales, una de ellas con horas para la coordinación del programa, una fonoaudióloga, una psicóloga, una terapeuta ocupacional, y 2 asistentes de aula. Este equipo cuenta con un plan anual de trabajo que

									incorpora los planes de acción de los diversos especialistas, este plan es monitoreado por la coordinadora y UTP, al término de cada unidad evalúan los avances e introducen los cambios necesarios. Además de los recursos disponibles por el PIE, los recursos de la SEP también viene a contribuir en este sentido, se les apoya a los estudiantes a través de la entrega de vestuario, calzado y materiales de enseñanza.
		Existen prácticas para promover la continuidad de sus estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso		1		3			Se realizan distintas charlas motivacionales, visita a instituciones como liceos y de educación superior.

G E S T I O N D E R E C U R S O S	Recur sos	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI		4					Acompañamiento al aula, lo cual constituye una práctica asistemática. Reuniones de articulación.
	Huma nos	Existen prácticas que aseguren la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos institucionales.	4						
	Recur sos financi eros , Materi ales y tecnol ógicos	Existen prácticas que aseguren la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.				4			Encargado de inventarios. Contratación de Ingeniero en informática, para la mantención y actualización de los equipos y redes informáticos, además de brindar apoyo a los estudiantes.

		Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.			1	3		Implementación de bodega de materiales con un funcionario encargado de controlar el ingreso y salida de materiales. Elaboración del plan de compras
	Procesos de Soporte y Servicios	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.				4		Encuesta aplicada en reuniones de curso y en la cuenta pública donde los diversos estamentos pueden estampar sus sugerencias para la gestión del año próximo.
		Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.				4		Programa informático de inventario. Emisión de certificados de conformidad que dan la procedencia al pago mensual del servicio. Destinación de encargado programa alimentación. Encargado de compras.

## **9. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES.**

<b>Área</b>	<b>Dimensiones por área</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Valor</b>	<b>Nivel</b>	<b>Evidencias</b>
LI D E R	Visión estratégica y	Existen prácticas de planificación del establecimiento	5	Práctica efectiva	Plan anual de acciones. Elaboración participativa. Socialización.

A Z G O	Planificación				Monitoreo, seguimiento, evaluación.
		Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	4	Práctica sistemática	Entrega extracto PEI en proceso matrícula. Socialización, revisión y evaluación en reuniones. Actividades y eventos institucionales que sirven para difundir el PEI.
		Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas institucionales.	2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Monitoreo equipo de gestión
	Conducción y Guía	Prácticas del director y del equipo directivo que aseguran la coordinación	3	Práctica sistemática con despliegue total y	Reuniones, circulares, dialogo, elaboración, socialización y evaluación de programas y planes de gestión.

		y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos del PEI.		orientada a resultados .	
		Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	0	No hay evidencias	
	Información y análisis	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que	4	Práctica sistemática	Reglamento interno, Manual de convivencia Socialización, diálogo, confianza. Valoración del aporte individual y colectivo.

		afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.			
		Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Cuenta pública. Circulares e informativos. Reunión informativa primer semestre.
G E S	Organización Curricular	Existen prácticas que articulan el	2	Práctica sistemática con	Consejos técnicos. Jornada de planificación y evaluación.

TI O N C U R R I C U L A R		marco Curricular, Plan de estudio, Plan anual, PEI y calendarización .		despliegue parcial	
		Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los OA o AE, según corresponda.	2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Organización por niveles de articulación, NT-2° año básico, 3°-6° año básico, 7° y 8° año. Reuniones de articulación entre niveles. Desarrollo de actividades de articulación.
	Preparación de la Enseñanza	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI.	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Modelo pedagógico ATE
		Existen prácticas para asegurar que	2	Práctica sistemática con	Acompañamiento pedagógico a los docentes; acompañamiento al aula,

		las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.		despliegue parcial	orientación y reflexión pedagógica.
		Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad	Evaluación estandarizada según modelo pedagógico, en Lenguaje, Matemática, Ciencias Naturales e Historia. Rubricas, lista de cotejo, en otras asignaturas. Monitoreo libros de clases. Talleres de resultados evaluaciones sumativa.
	Acción Docente en el Aula	Existen prácticas para recoger información sobre la	2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Acompañamiento al aula Reuniones de coordinación y reflexión pedagógica. Trabajo colaborativo con el PIE.

		implementación de los diseños de enseñanza en el aula.			
		Existen prácticas para asegurar que los docentes tengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Talleres de sensibilización, Acompañamiento al aula, reflexión pedagógica.
		Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de	2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Plan de recuperación y reorganización de espacios enfocado en la funcionalidad pedagógica. Implementación de aulas temáticas, uso efectivo del laboratorio de informática con la incorporación de un ingeniero en informática con formación en docencia y trabajo con niños y niñas.

		los diseños de enseñanza.			
Evaluación e implementación Curricular		Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.	2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Talleres pedagógicos de resultados en torno a evaluaciones sumativas, de unidades de aprendizaje en las cuatro asignaturas medibles por el SIMCE. Jornada de evaluación, análisis y reflexión pedagógica referente a los OA más y menos logrados, estableciendo acciones remediales.
		Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje de los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.	2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Monitoreo libros de clases. Talleres pedagógicos.
		Existen prácticas que aseguren instancias de	2	Práctica sistemática con	Calendarización de espacios de reflexión.

		reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.		despliegue parcial	
C O N V I V E N C I A E S C O L A R	Convivencia escolar en función del PEI	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Entrega y socialización de reglamento interno y manual de convivencia. Plan de gestión del encargado de convivencia escolar.
		Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada	Comunicación escrita, circulares, reuniones, Eventos y celebraciones institucionales, talleres para padres, Consejo escolar, cuenta pública.

		función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.		a resultados	
	Formación Personal y de Apoyo los Estudiantes en sus Aprendizajes.	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Conformación de equipo de integración, evaluación, aplicación de test e instrumentos. Plan de trabajo. Plan de atenciones. Trabajo colaborativo, enseñanza efectiva en el aula.
		Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Conformación de equipo de integración, evaluación, aplicación de test e instrumentos. Plan de trabajo. Plan de atenciones. Trabajo colaborativo, enseñanza efectiva en el aula.

		Existen prácticas para promover la continuidad de sus estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Charlas motivacionales.}Visita a instituciones de educación superior y liceos.
G E S T I O N D E R E C U R S O S	Recursos Humanos	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paraprofesionales en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevante para la comunidad	
		Existen prácticas que aseguren la formulación y comunicación de Metas	0	No hay evidencias	

		individuales y grupales en coherencia con los Objetivos institucionales.			
	Recursos financieros, Materiales y tecnológicos	Existen prácticas que aseguren la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Encargado de inventarios. Soporte técnico al equipo informático y redes.
		Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Inventario. Sistema de control de solicitudes, entradas y salidas de productos. Plan de compras. Monitoreo a la ejecución presupuestaria.
	Procesos de Soporte y Servicios	Existen prácticas para asegurar que	3	Práctica sistemática con	Plan de compras. Encuesta.

		los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.		despliegue total y orientada a resultados	Extensión de certificado de conformidad.
		Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Programa informático de inventario. Emisión de certificados de conformidad. Encargado de compras, quien se encarga de coordinar la parte presupuestaria, analizar y detectar las necesidades, gestionar las solicitudes y seguimiento de la ejecución. Encargado de alimentación.

## **10. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Dimensión	Liderazgo		Gestión Curricular		Convivencia Escolar		Gestión de Recursos	
	Práctica	Valor	Práctica	Valor	Práctica	Valor	Práctica	Valor
D 1	P 1	5	P 1	2	P 1	2	P 1	1
	P2	4	P2	2	P2	4	P2	0
	P3	2			P3	3		
D 2	P1	3	P 1	3	P 1	3	P 1	3
	P2	0	P2	2	P2	3	P2	3
			P3	1	P3	3		
D 3	P1	4	P 1	2			P 1	3
	P2	3	P2	2			P2	3
			P3	2				
D4			P 1	2				
			P2	2				
			P3	2				

De los resultados se desprende el siguiente análisis:

De las cuatro áreas evaluadas:

La que obtiene un menor nivel de logro es el área de **Gestión curricular**, siendo la que presenta la mayor cantidad de prácticas evaluadas, estas no superan el despliegue parcial de las mismas, existiendo en la evaluación general la mayor debilidad de esta área.

El área que presenta una mejor evaluación es **Convivencia Escolar**, sin embargo, no logra una efectividad total, ya que los niveles de logro fluctúan entre los 3 y 4 de acuerdo a las prácticas observadas, en tanto la práctica menos lograda guarda relación con el sistema para resguardar un efectivo cumplimiento de las normas.

En cuanto al **área de liderazgo**, Se observa un nivel de logro más elevado, sin embargo, se evidencia que no existen prácticas para evaluar el desempeño del equipo directivo, se establece que existen prácticas para instaurar una visión compartida entre los integrantes de la comunidad educativa.

En el caso del **área de recursos**, la dimensión más descendida es la Gestión de Recursos, no se evidencian prácticas sistemáticas para detectar las necesidades de los docentes.

Ante el actual escenario se hace propio enfatizar en ciertas áreas y dimensiones claves en el logro de una mejora en los resultados, especialmente en los aprendizajes de los estudiantes.

1. Establecer prácticas sistemáticas, evaluadas y que sean consideradas en la toma de decisiones para la mejora.
2. Establecer un acompañamiento pedagógico efectivo, sistemático que involucre las diferentes etapas del proceso educativo, desde la etapa de

- diseño, prácticas de enseñanza, interacciones pedagógicas, reflexión, retroalimentación, promoviendo una cultura de colaboración entre docentes.
3. Asegurar la coherencia entre las estrategias de enseñanza y los procedimientos evaluativos.
  4. Emplear sistemas para evaluar el desempeño de los directivos.
  5. Fortalecer la gestión de recursos, estableciendo prácticas efectivas para detectar las necesidades de los docentes y asistentes.

## **11. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

El plan de mejoramiento contempla las fases de Fase estratégica, en la cual se establece el diagnóstico y autoevaluación institucional en relación a la efectividad de las prácticas y la coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.

Dicho plan será socializado en mesas de trabajo con el Consejo Escolar, Consejo de Profesores, asistentes de la Educación, Centro General de Padres y Microcentros y posteriormente en reunión general de padres y apoderados.

Se incorpora a decisión del Equipo de Gestión una quinta dimensión que servirá de orientadora a la macrogestión, direccionando el rumbo del Plan de Mejoramiento en sus cuatro áreas.

### **Dimensión (Área de Liderazgo)**

#### **Fase Estratégica**

Objetivo estratégico	Estrategias	Metas estratégicas	2018		2019	
			1°	2°	1°	2°
Fortalecer el rol del equipo directivo, en relación al seguimiento de la implementación curricular, con el fin de liderar los procesos de enseñanza aprendizaje con mayor énfasis el desarrollo de Pedagógico de calidad en el aula.	Acompañamiento pedagógico a los docentes del establecimiento.	El equipo directivo impulsa al menos 2 instancias de acompañamiento pedagógico por semestre al 100% de los profesores, sistematizando la información en torno a la implementación curricular, evaluando y estableciendo acciones de mejora.		X	X	X

### Plan anual

Objetivo estratégico	Acciones	Medios de verificación	Responsable	Recursos
----------------------	----------	------------------------	-------------	----------

<p>Fortalecer el rol del equipo directivo, en relación al seguimiento de la implementación curricular, con el fin de liderar los procesos de enseñanza aprendizaje con mayor énfasis el desarrollo de Pedagogico de calidad en el aula.</p>	<p><b><u>Red de Mejoramiento Educativo:</u></b> Participar activamente en Red de Mejoramiento Educativo Comunal, a fin de actualizar información, reflexionar con directivos de otros establecimientos sobre prácticas de liderazgo efectivas en la gestión con énfasis en el área pedagógica.</p> <p><b><u>Plan de Acompañamiento pedagógico:</u></b> Liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, a través de un</p>	<p>Plan anual - Taller pedagógico - Actas de reuniones. - registro de asistencia  - Bitácoras</p> <p>Plan anual acompañamiento . Registro anecdótico. Rubricas e instrumentos utilizados.</p>	<p>SOSTENE DOR</p> <p>EQUIPO DIRECTIVO</p> <p>EQUIPO DIRECTIVO</p>	<p>ATE Recurso humano; profesionales y técnicos. Material de oficina. Recursos tecnológicos. Material de enseñanza. Equipos tecnológicos. Material didáctico Software educativo</p>
---	--	---	--	---

	<p>acompañamiento pedagógico efectivo, que contemple todas las etapas del proceso educativo, promoviendo el liderazgo docente, para favorecer el aprendizaje entre pares, la integración de las asignaturas y la conformación de comunidades de aprendizaje.</p> <p><b><u>Evaluación de desempeño directivo:</u></b>  Establecer mecanismos para que los directivos evalúen su desempeño, estableciendo acciones de</p>	<p>Rúbrica de desempeño directivo, basada en el MBDLE.  Encuesta de satisfacción.</p>	<p>Equipo de Gestión</p>	
--	---	---	--------------------------	--

	mejora y compromisos.			
--	-----------------------	--	--	--

## AREA GESTIÓN CURRICULAR

### Fase Estratégica

Objetivo	Estrategias	Meta	2018		2019	
			1°	2°	1°	2°
Fortalecer el rol docente a través de Prácticas como la reflexión pedagógica, trabajo colaborativo y articulación Pedagógica entre niveles, asignaturas y profesionales de apoyo, instaurando una cultura de colaboración, centrado en el	Formar comunidades profesionales de aprendizaje.	El 100% de los docentes participa en al menos 2 instancias de fortalecimiento del rol docente, ya sean de articulación, reflexión y/o trabajo colaborativo, evaluando y estableciendo acciones de mejora.		X	X	X

liderazgo distribuido.						
Asegurar la coherencia entre el proceso de enseñanza y los procedimientos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.	Reflexión pedagógica, análisis y estudio de los procesos evaluativos en el establecimiento, enfatizando en el rol formativo de la evaluación.	El 100 % de los docentes utiliza al menos 3 técnicas distintas de evaluación, incluyendo la evaluación de desempeño, autoevaluación, coevaluación u otra.		X	X	X

### Fase Anual:

objetivo	Acciones	Medios de verificación	Responsable	Recursos
Formar comunidades de aprendizaje que fortalezcan el rol	<u>Unidad Técnico Pedagógica:</u> Programar y coordinar el desarrollo de diferentes actividades curriculares con el fin de	- Plan de trabajo -portafolio de	UTP	Material de oficina. Recursos tecnológicos.

<p>docente a través de Prácticas como la reflexión pedagógica, el trabajo colaborativo y la articulación Pedagógica entre niveles y asignaturas.</p>	<p>fortalecer el área pedagógica del establecimiento, promover la integración de las asignaturas, la reflexión pedagógica, la profesionalización del trabajo y el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.</p> <p><b><u>Aulas temáticas:</u></b> Implementar aulas temáticas para favorecer el desarrollo del proceso educativo centrado en el aprendizaje, a fin de fortalecer el ambiente propicio, mediante la organización y optimización de los espacios y recursos educativos. Promoviendo la integración de OA de distintas asignaturas.</p> <p><b><u>Integración de la Tics:</u></b> Fomentar el uso de</p>	<p>evidencias .</p> <p>- Plan de recuperación de espacios</p> <p>- encuesta satisfacción.</p> <p>- Plan de trabajo - Bitácora sala de informática</p>	<p>DOCENTES</p> <p>ENCARGADO INFORMATICA</p> <p>EQUIPO GESTION</p>	<p>Material de enseñanza . Equipos tecnológicos. Material didáctico Software educativo.</p>
--	--	---	--	---

	<p>recursos informáticos como fuente de información, desarrollando estrategias colaborativas entre asignaturas y niveles, recuperando el laboratorio de informática como un espacio educativo importante, garantizando su óptimo uso, mediante la atención de un Técnico a nivel de informática, quien será el principal encargado de colaborar en el desarrollo de habilidades en esta área.</p> <p><b><u>Salidas pedagógicas:</u></b></p> <p>Realizar salidas a terreno con fines pedagógicos, a fin de brindar otras posibilidades de estudio y evaluación, que enriquezcan y consoliden aprendizajes, favorezcan la articulación e integren</p>	<p>- Plan anual de salidas</p> <p>- Portafolio evidencias</p> <p>- fichas de trabajo</p> <p>- evaluación</p> <p>.</p> <p>Plan de trabajo</p> <p>- Fichas de trabajo</p> <p>- valuaciones</p>		
--	---	--	--	--

	<p>OA de distintas asignaturas.</p> <p><b><u>Equipo multidisciplinario</u></b></p> <p>Favorecer el trabajo colaborativo entre los distintos profesionales y técnicos de apoyo y los docentes, reflexionando, planificando y evaluando los procesos educativos desde diversas dimensiones, enfatizando en los estilos de aprendizaje, las características contextuales, los intereses y necesidades de los estudiantes.</p> <p><b><u>Taller de Ingles:</u></b></p> <p>Implementar en el nivel parvulario y primer ciclo básico taller realizado por docente especialista de la asignatura de inglés, a fin de desarrollar las destrezas</p>	<p>Plan anual - encuesta de satisfacción</p>	<p>DOCENTE INGLES</p>	
--	--	--	-----------------------	--

	<p>en el área que contribuyan a que los estudiantes lleguen mejor preparados a enfrentar la asignatura en segundo ciclo de enseñanza básica y fortalecer el sello educativo del establecimiento.</p>			
<p>Asegurar la coherencia entre el proceso de enseñanza y los procedimientos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p><b><u>Capacitación sobre evaluación formativa</u></b>  Participar en instancia de capacitación liderada por la Unidad Técnico Pedagógica, según las orientaciones del ministerio de Educación.  Promoviendo la reflexión en torno al carácter formativo de la evaluación en el proceso de aprendizaje,  Estableciendo estrategias y compromisos.</p>	<p>Plan de capacitación, seguimiento y monitoreo.  Retroalimentación.</p>	<p>UTP</p>	<p>Material de enseñanza.  Equipos tecnológicos.  Material didáctico</p>

## Dimensión de Convivencia Escolar

### Fase Estratégica

Objetivo	Estrategias	Meta	2018		2019	
			1°	2°	1°	2°
Contribuir a la formación personal y social de los estudiantes, fortaleciendo las relaciones Interpersonales respetuosas y solidarias, a fin de potenciar una comunidad educativa inclusiva y Participativa	Establecer un Plan de Gestión para los instrumentos de gestión asociados a la dimensión de convivencia	Obtener un 90 % de logro en los indicadores de formación personal y social en relación a la medición Simce.		X	X	X

### Fase Anual

Objetivo	Acciones	Medios de verificación	Responsable	Recursos
<p>Contribuir a la formación personal y social de los estudiantes, fortaleciendo las relaciones Interpersonales respetuosas y solidarias, a fin de potenciar una comunidad educativa inclusiva y Participativa</p>	<p><b><u>Apoyo y reconocimiento a estudiantes:</u></b> El establecimiento genera diversas instancias para fortalecer la motivación escolar, a través de estímulos, reconocimiento, y otros que otorguen dignidad e igualdad.</p> <p><b><u>Celebraciones Institucionales:</u></b> El establecimiento genera diversas instancias que propicien la difusión del PEI y la participación de la comunidad educativa, mediante la realización de actividades y eventos institucionales organizados con el fin</p>	<p>-Plan de reconocimiento -Encuesta de satisfacción .</p> <p>Plan anual de acciones - Evaluación</p>	<p>EQUIPO GESTION</p> <p>EQUIPO GESTION</p>	<p>Material de oficina. Recursos tecnológicos. Material de enseñanza. Equipos tecnológicos. Material didáctico Software educativo. Alimentación. Transporte.</p>

	<p>de promover y fortalecer en los estudiantes, el sentido de pertenencia e identidad con el establecimiento, además de fortalecer la sana convivencia.</p> <p><b><u>Participación en actividades extraescolares:</u></b> Los estudiantes, docentes, asistentes y/o apoderados participan en diversas actividades programadas a nivel comunal, a fin de que los estudiantes interactúen con estudiantes de otros establecimientos y participar en actividades de su interés, fortaleciendo las relaciones con otras escuelas.</p>	<p>Plan de trabajo - encuestas de satisfacción .</p>	<p>COORDINADOR EXTRAESCOLAR</p>	
--	---	--	---------------------------------	--

	<p><b>Talleres de libre elección:</b> Desarrollar talleres de libre elección que fortalezcan habilidades, destrezas y actitudes en los estudiantes, y que además contribuyan al fortalecimiento de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social.</p>			
--	---	--	--	--

## Dimensión Área de recursos

### Fase Estratégica

Objetivo	Estrategia	Meta	2018		2019	
			1°	2°	1°	2°
Establecer procedimientos, políticas y prácticas	Desarrollar un perfil de acuerdo al PEI del	Desarrollar al menos 3 instancias de fortalecimiento		X	X	X

institucionales tendientes a detectar las necesidades de los docentes y asistentes en relación a las competencias requeridas para implementar el PEI.	establecimiento	del perfil institucional.				
Asegurar la formulación y comunicación de metas individuales y colectivas, coherentes al PEI y a los objetivos institucionales.	Establecer metas.	El 90% de los funcionarios logra sus metas institucionales.		X	X	X

### Fase Anual

Objetivo	Acciones	Medios de verificación	Responsable	Recursos
----------	----------	------------------------	-------------	----------

<p>Establecer procedimientos, políticas y prácticas institucionales tendientes a detectar las necesidades de los docentes y asistentes en relación a las competencias requeridas para implementar el PEI.</p>	<p><b><u>Test de desempeño</u></b>          Aplicar un test de desempeño, que considere las preferencias personales, apreciaciones y tendencias, sistematizando, evaluando y estableciendo acciones.</p>	<p>Test.          Resultados          Plan de acciones.</p>	<p>Equipo de Gestión</p>	<p>Material de oficina.          Recursos tecnológicos.          Material de enseñanza.          Equipos tecnológicos.</p>
<p>Asegurar la formulación y comunicación de metas individuales y colectivas, coherentes al PEI y a los objetivos institucionales.</p>	<p><b><u>Entrevista de desempeño y retroalimentación</u></b>          Establecer un mecanismo de entrevistas, que permita conocer sus resultados, establecer compromisos, metas individuales y colectivas, utilizando los</p>		<p>Equipo de gestión</p>	<p>Material de oficina.          Recursos tecnológicos.          Material de enseñanza.          Equipos tecnológicos</p>

	<p>resultados del test, realizando monitoreo y seguimiento a las metas individuales y colectivas.</p> <p><b><u>Cuidado del Clima Organizacional</u></b></p> <p>Participar en instancias de coaching motivacional.</p>	<p>Contratación apoyo externo</p>	<p>Director</p>	
--	---	-----------------------------------	-----------------	--

### Dimensión (Área de resultados)

#### Fase estratégica

Objetivo	Estrategia	Meta	2018		2019	
			1°	2°	1°	2°
Fortalecer el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, a través de	Monitoreo y seguimiento a los resultados académicos, por curso y en las cuatro	Asegurar el 70% de estudiantes ubicados en entre los niveles de		X	X	X

estrategias innovadoras Que promuevan el aprendizaje de todos y todas los estudiantes y movilicen a la obtención de mejores resultados.	asignaturas base.	aprendizajes adecuados y elemental, en relación a la medición Simce.				
--	-------------------	--	--	--	--	--

Objetivo	Acciones	Medios de verificación	Responsable	Recursos
Fortalecer el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, a través de estrategias innovadoras Que promuevan el aprendizaje de todos y todas los estudiantes y	<u>Docentes:</u> Articulación entre niveles. Articulación entre asignaturas. Trabajo colaborativo entre docentes. Capacitación Trabajo efectivo de co-enseñanza.	Plan de desarrollo profesional docente .	UTP	

<p><b>movilicen a la obtención de mejores resultados.</b></p>	<p>Jornadas de reflexión pedagógica.</p> <p>Acompañamiento al proceso de aprendizaje.</p> <p><b><u>Estudiantes:</u></b></p> <p>Fortalecer las competencias lingüísticas orales y escritas.</p> <p>Propiciar el trabajo colaborativo entre pares.</p> <p>Fortalecer la metacognición.</p> <p>Desarrollar el pensamiento lógico y creativo.</p> <p>Desarrollar el pensamiento crítico y reflexivo.</p> <p>Fortalecer la motivación escolar y expectativas sobre sus posibilidades.</p>	<p>Plan de gestión curricular</p>	<p>UTP</p>	
---	--	-----------------------------------	------------	--

## **12. BIBLIOGRAFÍA**

- Bolívar A.; Caballero K.; García-Garnica M. Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, vol. 25, núm. 95, abril-junio, 2017, pp. 483-506. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Cesgranrio.
- Fullan, Maichel (2017). Liderar los aprendizajes, acciones concretas en pos de la mejora escolar. Weistein, José ; Muñoz, Gonzalo, (Ed.), *Mejoramiento*

*y liderazgo en la escuela once miradas* (pp. 182-193). Santiago-Chile: Universidad Diego Portales CEDLE.

- Mellado M.; Chaucono J. (2017). Liderazgo Pedagógico: desarrollo de una comunidad profesional de aprendizaje que reflexiona desde las creencias del profesorado. Valdebenito Vannesa; Mellado Hernández, María (Ed.) *Liderazgo Escolar y Gestión Pedagógica*. (pp 125-134). Temuco-Chile, Universidad Católica Temuco.
- Mineduc (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Chile: CPEIP.
- Rincón-Gallardo, S.; Fullan, M (2016) La Física Social del Cambio Educativo: Características Esenciales de la Colaboración Eficaz. Traducción al español de borrador entregado para el número inaugural del Journal of Professional Capital and Community, a publicarse en 2016. Presentado en Chile en el Seminario de la “Red de Escuelas Líderes”. Santiago de Chile, Área de Educación Fundación Chile.
- Spillane J.; Ortiz M Liderazgo y Gestión escolar, implicancias cruciales.