



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan de Mejoramiento Educativo**

Profesor guía:

**Paola Andrea Flores Ramos**

Alumno (s):

**Alexis Antonio Rojo Claros**

Santiago – Chile, mayo de 2015

**INDICE**

Contenido	Páginas
<b>ÍNDICE</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>MARCO TEORICO</b> .....	9
<b><u>AREA DE LIDERAZGO</u></b> .....	11
<b>1.- Visión estratégica y liderazgo</b> .....	11
• Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.....	11
• Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.....	11
• Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.....	12
<b>2.- Conducción y guía</b> .....	12
• Prácticas del director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.....	13
• Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.....	14
<b>3.- Información y Análisis</b> .....	14

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.....</li> </ul>	14
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.....</li> </ul>	15
<b><u>AREA DE GESTIÓN CURRICULAR</u></b> .....	16
<b>1.- Organización curricular</b> .....	16
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen prácticas que articulen el marco Curricular, Plan de estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.....</li> </ul>	16
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizaje o Aprendizajes esperados, según corresponda.....</li> </ul>	17
<b>2.- Preparación de la Enseñanza</b> .....	17
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI. ....</li> </ul>	17
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes</li> </ul>	

y coherentes a las necesidades de los estudiantes.....	18
● Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.....	19
<b>3.- Acción Docente en el Aula.....</b>	<b>20</b>
● Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.....	20
● Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.....	20
● 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.....	21
<b>4.- Evaluación de la Implementación Curricular.....</b>	<b>22</b>
● Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.....	22
● Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.....	22
● Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.....	23
<b><u>AREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR.....</u></b>	<b>23</b>

<b>1.- Convivencia Escolar en función del PEI.....</b>	<b>24</b>
• 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.....	24
• 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.....	25
<b>2.- Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.....</b>	<b>25</b>
• Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.....	25
• Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.....	26
• Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.....	27
<b><u>AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS.....</u></b>	<b>28</b>
<b>1.- Recursos Humanos.....</b>	<b>28</b>
• Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.....	28
• Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación	

de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.....	29
<b>2.- Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.....</b>	<b>29</b>
• Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.....	29
• Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.....	30
<b>3.- Procesos de Soporte y Servicios.....</b>	<b>31</b>
• Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.....	31
• Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.....	31
<b><u>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO</u>.....</b>	<b>33</b>
<u>Análisis y profundización de los resultados del diagnóstico</u> .....	33
<b><u>ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA</u></b>	
<b><u>ESCUELA Y/O LICEO</u>.....</b>	<b>43</b>
<b>1.- FORTALEZAS.....</b>	<b>43</b>
<b>2.- DEBILIDADES.....</b>	<b>44.</b>

<b>3.- OPORTUNIDADES.....</b>	<b>45.</b>
<b>4.- AMENAZAS.....</b>	<b>46</b>
<b>MISIÓN Y VISIÓN DE LOS COLEGIOS ESTUDIADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>PRINCIPALES DESAFÍOS E IMAGEN OBJETIVO A 5 AÑOS PLAZO.....</b>	<b>47</b>
<b>OBJETIVOS DEL PLAN.....</b>	<b>51</b>
<b>1.- Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>51</b>
<b>2. Objetivos Operativos.....</b>	<b>52</b>
<b><u>Vinculación entre los objetivos</u>.....</b>	<b>53</b>
<b>PROGRAMAS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>54</b>
<b>RESULTADOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>LOGROS ESPERADOS PARA TODAS LAS ÁREAS.....</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>71</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u>.....</b>	<b>71</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La elaboración del presente Proyecto Educativo institucional (PEI) corresponde a una mirada analítica sobre el sistema escolar que tenemos respecto a nuestros niños discapacitados mentalmente, ya que en la actualidad, el Estado de Chile aporta una suma totalmente insuficiente para el pleno desarrollo de estos alumnos, si bien con el tiempo se han incrementado los dineros aportados para el adecuado desarrollo de nuestros niños, no son suficientes para insertarlos verdaderamente en la sociedad.

El análisis en que enfocamos el presente trabajo es en dar una solución a problemas preexistentes, ya que, se proponen modelos de cambios institucionales, curriculares e integrales, para entregar una mejor ayuda y adecuada enseñanza a los alumnos que carecen de sus facultades mentales dentro de la media de todo niño común.

Este plan incorpora un sustento estatal fuerte financiado por reformas como las que se están haciendo hoy en día en nuestro país, además de plantear la construcción de una escuela piloto en la ciudad de Arica (donde encontramos valles ideales para un adecuado desempeño de los niños y su clima es de gran

ayuda para que no contraigan enfermedades) que se haga realmente cargo de las necesidades familiares, educativas, de ayuda y estudiantiles de los niños.

Así como también busca modificar en sí la estructura común que tiene todo colegio municipal (que se dedique a tratar niños con discapacidad mental) entregando propuestas de reformas en la estructura interna de mando de estos establecimientos, así como también entrega propuestas de infraestructuras necesarias para que se desenvuelvan de adecuada forma nuestros alumnos.

En sí, nuestra principal búsqueda con el presente PEI es abolir la discriminación y fomentar la integración de nuestros estudiantes, con propuestas y programas claros de ayuda y educativos, para que los niños que cursen por nuestra escuela puedan tener una vida normal y así puedan participar activamente en la vida civil.

### **MARCO TEÓRICO**

Asegurar calidad, desde la óptica de la política pública en educación, implica avanzar en tres tipos de tareas altamente complejas: i) conocer en qué ámbitos de la acción pedagógica y escolar se deben establecer mejoras, ii) hacia qué horizonte debemos conducirlos y iii) cómo se aglutinan recursos y esfuerzos para sustentar estas transformaciones. Se trata entonces de incidir en diversos planos del quehacer educativo; desde el mejoramiento en el ámbito de la administración del sistema, tanto a escala nacional y local, como en la gestión de los establecimientos educacionales que deben redoblar sus esfuerzos por centrar su quehacer en lo curricular, entendiendo que el aprendizaje es una construcción continua y por tanto, la institución escolar debe dar coherencia y articulación al currículo desde el nivel prebásico a la enseñanza media, reconociendo e

integrando la particularidad de los alumnos y sus familias y estableciendo modelos pedagógicos pertinentes con la enseñanza de niños, jóvenes y adultos.

En particular, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo, a través de una autoevaluación institucional en base a un “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”. La revisión y validación de este diagnóstico por parte de un panel externo de expertos en el modelo de gestión, la planificación y ejecución de mejoras en los ámbitos más relevantes evidenciados en la evaluación y la vinculación de todo este proceso a las decisiones de apoyo y recursos que provienen de los sostenedores hacia las escuelas y del propio Ministerio a través de la supervisión y otros recursos de apoyo.

La organización del modelo plantea que el dinamizador y generador de los procesos de gestión de un establecimiento, corresponde a las áreas de procesos tales como: Liderazgo ejercido principalmente por los equipos directivos y de gestión de cada establecimiento, aunque no desconoce el rol de los docentes y otros actores de la comunidad educativa; al centro del modelo, se encuentran los procesos principales del establecimiento, su razón de ser: Gestión Curricular. Dicho de otra forma, los procesos directamente vinculados con la organización, implementación y evaluación de la propuesta curricular del establecimiento. Articulados con las áreas anteriores, impactando, retroalimentando y dando viabilidad y soporte, se encuentran las áreas de Convivencia y Apoyo a los Estudiantes y de Recursos, aspectos enormemente relevantes para que se produzcan los procesos centrales en buenas condiciones organizacionales, sociales, políticas, emocionales y materiales.

Por otra parte, la evaluación de los niveles de calidad de los procesos organizacionales no es un fin en sí mismo, está orientado a la obtención de resultados los cuales se clasifican en las siguientes dimensiones: logros de aprendizajes, logros institucionales y satisfacción de la comunidad escolar. Promueve una gestión profesional y rigurosa, en tanto responsabiliza a la organización escolar por los resultados que es capaz de alcanzar; lo cual se basa en la organización de datos precisos y pertinentes respecto de su accionar.

A nivel nacional, desde el 2003, el avance del SACGE ha sido progresivo, ese año iniciaron este circuito 66 establecimientos. En 2004 se incorporaron 395 nuevos establecimientos y en 2005, otros 474. (fuente: MINEDUC Unidad de Gestión Escolar, 2006)

Es interés de la investigadora conocer los niveles de calidad de las prácticas de las áreas de procesos y de resultados al inicio y al término de la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y determinar cuáles fueron los niveles de calidad de los elementos de gestión priorizados tanto en el área de procesos como de resultados en el plan de mejoramiento en tres establecimientos municipales subvencionados de la ciudad de Chillán.

## **AREA DE LIDERAZGO**

### **1.- Visión estratégica y liderazgo.**

Las respuestas que se aportarán en este ítem son en base a estudios de diversas escuelas dentro de la ciudad de Arica, teniendo como fundamento que el avance y proyección que ha tenido la ciudad no ha sido el más óptimo en los últimos años, en virtud de esto, los egresados de dichas escuelas tienen poca

preparación para salir a la vida laboral y un medio índice de aceptación en las universidades tradicionales del país.

- Existen prácticas de Planificación del Establecimiento

Si bien existen dichas prácticas, la mayoría de los establecimientos no logra el cumplimiento del 100% de ella, llegando escasamente a un 75% de las mismas, todo esto debido a distintos factores, como la falta de recursos económicos, la falta de incentivo a los profesores y los diversos conflictos estudiantiles, llámese paros y tomas de establecimientos, hechos por los cuales, no permiten que el alumno desarrolle a cabalidad el aprendizaje que se le está entregando.

- Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades

La revisión del PEI no es acabada todos los años, sino más bien que se lleva a cabo cuando existen reformas estudiantiles o estatales que hacen que replantearse si es efectivo el proyecto que se está utilizando, es más la actualización del mismo solo se efectúa una vez que se le impone por parte del ministerio de educación a los establecimientos investigados, no cuando realmente es necesario según las necesidades que tengan los alumnos, profesores o comunidad educativa, dejándose de lado muchas veces y entregándole preferencia a otros objetivos, como aprobación de alumnos por cursos, talleres extracurriculares u objetivos en asistencia de los alumnos.

- Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales

Como planteamiento efectivamente existen, el problema es que no se llevan a cabo por los factores anteriormente mencionados, es más muchas veces los objetivos y las metas institucionales son bastante exigentes y que en la práctica deberían poder ser perfectamente realizables, pero el año escolar, a veces se vuelve tan monótono y extenso que la motivación de los mismos al comenzar dicho año escolar, al término del primer semestre está a menos de la mitad, por consecuencia de lo mismo, al finalizar el año escolar ya no queda motivación alguna para cumplir dichos metas, a raíz de eso, tanto profesorado como alumnos se enfocan en cumplir la de mayor complejidad y especificación, dejando al tiempo restante las de menor grado, esto hace que muchas veces simplemente no se cumplan por falta de tiempo. Esto nos lleva a replantear el problema de una siguiente forma, es necesario que el plan de objetivos y metas sea tan exigente sin las condiciones básicas para poder cumplirlo, a opinión de los mismo docentes, no es necesario, ya que sería mucho más efectivo que se plantearan en menor cantidad los objetivos y metas, cosas que se puedan llevar a efecto dentro de las condiciones de estructura y de recursos que posee el establecimiento que las impone.

## **2.- Conducción y guía.**

La conducción y guía de los establecimientos estudiados, sigue el conducto regular de los establecimientos educacionales en el país, ya que a la cabeza se encuentra un director, quien es la persona encargada de la planificación anual escolar y de ser la cara visible de los colegios, seguidos por el equipo directivo,

donde encontramos distintos cargo como subdirector, orientados, inspectores, etc. Y quienes son los encargados de la ejecución de la planificación anual escolar, aquellos llevan sobre si la carga de hacer cumplir con el mejor desempeño posible los objetivos y metras trazados para el año académico.

- Prácticas del director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.

Las prácticas más recurrentes son la planificación del calendario escolar, es decir tanto en temas de clases y objetivos a impartir por el profesorado respecto de los alumnos, así como también la planificación de las actividades extracurriculares que la comunidad escolar tiene (aniversarios, desfiles, graduaciones, etc.) y los incentivos que tienen los directores y los equipos directivos, este incentivo se traduce en la motivación que entregan a los docentes para desempeñar de correcta manera sus funciones, el más llamativo dentro de uno de los establecimientos estudiados fue la libertad de enseñanza que tenían los profesores, libertad traducida en hacer clases interactivas, con material de apoyo, respaldo documental y realizar una participación activa con los alumnos, para que ellos mismos vayan desarrollando una capacidad de solución de conflictos estudiantiles respecto a las materias impartidas. Este método según lo consultado se impuso por la plana directiva del establecimiento asumiendo que es el mejor método de enseñanza para los alumnos, en si es un PEI completamente distinto a los otros 2 establecimientos estudiados, pero que según sus mismos miembros a traído buenos resultados respecto de los alumnos y los docentes que imparten clases.

- Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.

En estricto rigor, no existe una práctica predeterminada para la evaluación de ellos mismos en el desempeño de sus funciones, pero si a final de año se hace un balance general con los objetivos trazados a principio de año, en ellos dan cuenta de cuales objetivos se cumplieron y cuales objetivos se fallaron, siendo éste el medio de evaluación que tiene la plana mayor de los establecimientos estudiado, sin perjuicio de esto, podemos agregar que no existe mayor sanción si es que el balance fue malo o deplorable, así como tampoco existe un incentivo económico si el balance fue bueno o excelente, es decir muchas veces , el balance no tiene mayor injerencia en la planificación del año siguiente, ya que no existe situación modificatoria si se mejora o se retrocede en los objetivos y metas trazadas.

### **3.- 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.

La principal preocupación de la dirección es velar por un buen clima y solución de conflictos entre los alumnos y alumnos con docentes, ya que ahí se generan los mayores conflictos entre las partes, a raíz del comportamiento de los alumnos tienen entre si y de estos mismos con su profesorado, todos los establecimientos concordaban en que el alumno le debe respeto a su profesor, por tanto si este no es el adecuado se expone a una sanción, (amonestación como anotaciones negativas, llamados al apoderado incluso suspensiones del establecimiento por algunos días. Ahora bien, la menor preocupación de convivencia que tiene la

dirección, pero no menos importante, es entre docentes y personal del establecimiento, ya que al ser personas adultas pueden generar soluciones pacíficas de conflicto respecto de los problemas que se puedan generar entre ellos, propiciando instancias de conversación y exposición de puntos que lleven a una resolución salomónica del por qué existió determinada diferencia entre las partes involucradas.

- 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.

No existen sistemas de rendición de cuentas públicas, más que el que exige el MINEDUC para los establecimientos municipales, ahora bien, los sistemas de medición de aprendizaje con los que cuentan los establecimientos estudiados son, para los alumnos, la pruebas de rendición nacional como el SIMCE y la PSU para los egresados, y respecto de los docentes el método que se impuso en estos establecimientos es una evaluación con nota de los mismos alumnos hacia los profesores, que conlleva una escala del 1 al 7, siendo el 1 nota de reprobación y un 7 nota de excelencia, lo que para efectos verídicos no es muy eficiente, ya que los mismos alumnos no evalúan el desempeño como docente de los profesores, debido a que distintos factores influyen en las notas de los mismos, como ser un profesor más permisivo, más participativo con los alumnos o más estricto en las aulas, así que en un resumen general, la evaluación asignada a los profesores no cumple la función real de desempeño y manejo de los materias objetivos de la asignatura que imparten en los establecimientos.

## **AREA DE GESTIÓN CURRICULAR**

En este ítem específico, nos enfocaremos a la información recopilada en base a los mismos establecimientos educacionales anteriormente estudiados, pero con el objetivo de estipular la gestión curricular o educacional que tienen, así como también al cumplimiento de sus objetivos educacionales, respecto de las materias impartidas, los ciclos educacionales y el aprendizaje que tienen los alumnos de los docentes que imparten clases y que tratan de cumplir con sus objetivos específicos.

### **1.- Organización curricular**

- Existen prácticas que articulen el marco Curricular, Plan de estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.

Las prácticas existentes respecto a los puntos de este ítem son de variada calificación, es decir, respecto del marco curricular, todos los establecimientos cumplen con aquel entregado por el Ministerio del ámbito, concentrando las materias que se deben impartir y los objetivos que deben ser cumplidos y entregados a los alumnos, respecto del plan de estudio y la calendarización, son ítems que van en conjunto ya que el plan de estudio depende plenamente de la calendarización y horarios que tienen los establecimientos (todos ingresan a las 08:00 A.M. y salen a las 17:00 horas), respecto de esto al momento de tener dicha jornada pueden estipular el plan de estudio que van a tener los alumnos, ya que diversifican los horarios en que se toman evaluaciones y se revisan las mismas, se distribuye de mejor manera los horarios de clases, se estipulan las fechas de las actividades deportivas y de recreación y se cumplen con los plazos estipulados

por la plana directiva de los establecimientos. Respecto del plan anual, se configura como se expuso anteriormente, por el director a principio de año respecto a todo lo relacionado con el establecimiento educativo. Y por último el PEI, en cada establecimiento es distinto, ya que algunos tienen un plan más estricto que otros, o tienen mayores libertades que los restantes.

- Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizaje o Aprendizajes esperados, según corresponda.

Existe coherencia, pero esta no es plenamente efectiva, ya que según los objetivos que deberían verse por asignatura, estos nunca cumplen el 100% de sus objetivos, ya que la cantidad de objetivos trazados son demasiado para el año escolar, por eso siempre quedan vacíos en las materias, la solución que se ha adoptado para este caso, es la entrega de los objetivos de mayor importancia y relevancia a los alumnos, dejando a los de menor importancia relegados para fin de año si es que alcanza el tiempo, debido a esto el aprendizaje de los objetivos por ramo no es el óptimo que se debería tener por los alumnos según los objetivos trazados, pero si es el más efectivo respecto de los objetivos de mayor importancia en los ramos de que se imparten en los establecimientos educacionales.

## **2.- Preparación de la Enseñanza**

- Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.

La práctica más utilizada es el apoyo a los estudiantes, ya que todos los establecimientos cuentan con la disposición de los profesores que entregan este apoyo y consejos a los alumnos, es más, en todos los establecimientos existen

psicólogos o trabajadores sociales en el departamento de orientación del establecimiento, personas que están encargadas específicamente de apoyar, orientar e incentivar a los estudiantes a tener un mejor desarrollo tanto en la vida cotidiana como en la vida escolar, también están orientados a prestar redes de apoyo en los estudiantes que tengan problemas de tipo familiar ya que presupuestan que la enseñanza parte por la casa de los alumnos y cuando esta se encuentra decaída, ellos son los encargados de hacerse cargo de los alumnos no dejándolos en una completa indefensión frente a los problemas que pueden estar viviendo, es por esto que podemos concluir que en aquel departamento se vive mucho más que la sola orientación vocacional de que seguirán a futuro los alumnos, se trabaja, motiva y refuerza vínculos, situaciones escolares y de vida con todo aquel alumno que lo requiera por voluntad propia o por derivación de los mismos docentes que se encargan de la educación de ellos dentro de las aulas de clases.

- Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.

Efectivamente existen estas prácticas, lo que si podemos aportar como fundamento previo es que a partir de comienzo de año escolar cuando se elabora el plan de contenidos y de estudio de cada asignatura para cada nivel escolar, siempre se piensa mayormente en los objetivos preestablecidos por el ministerio de educación, más no en las necesidades del estudiante, pero llegado el momento de impartir las clases y viendo la reacción de los alumnos al percibir solo el objetivo de entregar contenido, se tiene que ir modificando el modelo de enseñanza en cada aula, ya que las necesidades de los estudiantes comienzan a

primar por sobre los contenidos, teniendo los docentes que volver las clases más dinámicas, con mayor participación de cada alumno, teniendo que organizar actividades de dispersión enfocada al aprendizaje, como las salidas a terreno o clases fuera de las aulas, emplear uso tecnológico en la entrega de contenidos, como uso de power point, material audiovisual y una serie de elementos que permita mantener a los alumnos enfocados y atentos al contenido entregado por el profesor, ya que de aquel contenido posteriormente se llevará a una evaluación, inclusive, las evaluaciones han variado al método tradicional, ya que éstas hoy en día se llevan a cabo en forma de trabajos, informes, evaluaciones por dinámicas, grupales, etc., no como aquellas tradicionales evaluaciones escritas que llevaban muchas veces a un estrés al alumno ya que las respuestas del contenido estudiado debían ser exactas, aportando sólo a la memoria y no al conocimiento de los contenidos estudiados.

- Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.

Como se expuso en el ítem anterior, los procedimientos de evaluación de los contenidos han variado de manera sustancial a lo que se realizaba hace unos años atrás, con la clásica prueba escrita de preguntas abiertas o sino de alternativas y términos pareados, que a nuestro parecer no ayudaban realmente a crear conocimiento a los alumnos, ya que sólo fomentaban el estudio para las evaluaciones memorizando conceptos y no aprendiendo realmente las enseñanzas entregadas, hoy en día, los nuevos sistemas de evaluación han dinamizado completamente la situación de estar frente a un papel con preguntas, ya que sin perjuicio de que los contenidos se entreguen de una manera más

dinámica y eficaz, estos son evaluados de la misma forma, con actividades enfocadas en el aprendizaje, con informes de aquellas actividades, con la búsqueda de los métodos más eficaces de solución de problemas numéricos, con representaciones históricas, con el conocimiento y prácticas de la física, química y biología, con la comprensión lectora de libros entretenidos más que “educativos”, en base a estos presupuestos evaluativos se ha logrado llegar a un nivel de aprendizaje mayor, ya que la motivación de los alumnos es mucho mejor al que existía en el sistema tradicional de evaluaciones escritas.

### **3.- Acción Docente en el Aula**

- Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.

Si existen, aunque no son las de mejor calidad ya que se pregunta a los alumnos y los apoderados de éstos, que es lo que se debería mejorar en el diseño de enseñanza en el aula, consulta que se realiza todos los años, pero que evalúa por la plana directiva del establecimiento un periodo de 3 años, sacando las conclusiones de que es lo que se necesita cambiar o mejorar, de cuales son las reformas a la enseñanza en las aulas que se deberían realizar, la implementación de modelos o medios de mayor tecnología para asegurar la atención en el aprendizaje de los alumnos, según esta evaluación, que por demás recalco es poco convencional, se logran obtener los aportes necesarios para implementarlos en las aulas y así lograr un mejor y mayor desempeño de los alumnos frente a las problemáticas que le presenta adquirir los reales conocimientos que se intentan entregar por parte de los docentes.

- Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.

Si existen, partiendo de la premisa que los docentes siempre al comenzar el año académico tienen altas expectativas sobre el aprendizaje y el desarrollo de sus alumnos, lo cual al transcurrir el tiempo se va desgastando de manera natural, pero en sí la motivación y el reinvento del docente en las aulas tiene que ir enfocado siempre en pro y beneficio de la motivación de sus alumnos, para aquello el docente tiene que estar a gusto con la labor que realiza y esa comodidad laboral comienza de la plana directiva y del establecimiento donde desempeña sus funciones, la plana directiva en este caso es de suma importancia para la motivación del docente, ya que ellos son los encargados de mantener las garantías y estabilidad del docente para que éste se los entregue a sus alumnos, esta estabilidad la podemos traducir a que se le entreguen ciertas “libertades” al docente para desempeñar sus funciones, como a modo de ejemplo podemos señalar la ocupación de todas las dependencias del establecimiento para realizar sus clases, la utilización de material didáctico en la enseñanza, es decir, en virtud de ciertas garantías que tiene el docente puede hacer una clase más dinámica y llevadera para los alumnos, por lo mismo, los mantiene más concentrados en lo que se le está enseñando y al percibir el docente una concentración plena o a lo menos aceptable por los alumnos hace que sus expectativas sobre el aprendizaje y el desarrollo de los alumnos no decaiga y que se vaya agotando de manera mucho más lenta por el transcurso del tiempo.

- 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.

Luego de las consultas que se realizan a los alumnos sobre que métodos de enseñanza se deberían modificar, mejorar o implementar, viene la etapa de evaluación de respuestas, instancia en la cual se fijan las directrices de que se está haciendo de manera incorrecta, momento por el cual llega la instancia de replantearse los modelos o diseños de aprendizaje de los docentes, pudiendo mejorar los requisitos de menor complejidad y que sólo baste de ellos para cumplirlos, pero si las demandas de los alumnos respecto a modificar o cambiar derechamente se debe evaluar con la plana directiva cambios sustanciales en los modelos impartidos por los docentes, ya que no están siendo óptimos en la entrega de contenidos con los alumnos, hecho por el cual el desempeño de éstos no va a ser el esperado, ahora bien, si el modelo o diseño de enseñanza necesita ser cambiado de raíz, se deberá evaluar respecto de 3 años anteriores constatando las respuestas de los alumnos a la consulta escolar, mismos tiempo que se evalúa cambios estructurales en la institución, el modelo deberá ser sustituido plenamente por otro que se ajuste más y de mejor manera a la necesidades de la comunidad escolar, llámese plana directiva, docentes de todas las áreas y niveles y alumnos.

#### **4.- Evaluación de la Implementación Curricular**

- Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.

Generalmente la cobertura curricular se evalúa a través de las evaluaciones a los alumnos por parte del docente, ahora bien como se expuso anteriormente, se

ha ido modificando ya que al restarle rigidez a la evaluaciones escritas, y al evaluar de manera más dinámica a los alumnos, se asegura un aprendizaje mayor por parte de éstos, ya que se mantienen con una motivación constante e interesados en recibir conocimientos, aprender los objetivos que se les están impartiendo y obtener buenos resultados en aquellas evaluaciones que le podrían servir en un futuro.

- Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.

La práctica de evaluación que tienen estos establecimientos son la comparación de las notas por curso, ya que en existen más que 1 curso por nivel, a raíz de eso el curso que es mejor evaluado grupalmente (la calificación del curso en general) tiene el reconocimiento del establecimiento, y el docente jefe de aquel curso también tiene reconocimiento de la plana directiva, ya que eso significa que, otra práctica común que tienen estos establecimientos son las evaluaciones globales, (las que tratan sobre todo el contenido enseñado en el año académico), aquellas evaluaciones tienen una medición total de la enseñanza que ha impartido el docente en el año y es el fiel reflejo de la enseñanza que ellos entregan y lo aprendido por los alumnos, ya que estas evaluaciones son impuestas por la plana directiva del establecimiento con los contenidos que se impusieron a principio de año para cada nivel escolar por el Ministerio de Educación.

- Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios

Las instancias que se recurren son las evaluaciones de los profesores y del establecimiento al finalizar el año escolar, ya que se miden el nivel de enseñanza, el nivel de aprendizaje, el nivel de contenidos, el nivel de implementación y el nivel educacional en general, generando una perspectiva al director de los establecimientos, en la cual puede hacer reformas internas e implementar nuevos planes de trabajo dentro del establecimiento, así como también puede implementar ajustes educacionales en base a lo que no se está cumpliendo como objetivo, es por ello, que tiene libertad de acción en cuanto a la implementación curricular, siempre con el debido resguardo y sujetándose a lo estipulado por el ministerio de educación, quien es el organismo titular y regulatorio en todas las materias que miden a la educación nacional.

## **AREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR**

En este Ítem, y según lo descrito anteriormente sobre los mismo 3 establecimientos educacionales anteriormente estudiados, nos enfocaremos al área de convivencia escolar, es decir aquella que tienen los alumnos entre sí, los profesores, plana directiva y director de los establecimientos.

### **1.- 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.

Se puede decir que si, ya que a los estudiantes al momento de ingresar a principio de año al establecimiento se le hace entrega de la normativa del mismo, por tanto ellos saben cuáles son las conductas permitidas y prohibidas, respecto de los

docentes, se les hace una capacitación todos los años a principio del mismo año, donde se les indica sus facultades y obligaciones respecto de los alumnos y las sanciones a las cuales pueden exponer a los alumnos si estos tiene un mal comportamiento para con ellos, respecto de la plana directiva y director del establecimiento, se le es impuesta por el ministerio de educación las normas conductuales que estos deben tener dentro de su lugar de trabajo, en virtud de ello, el organismo encargado de regular las relaciones de los actores dentro del establecimiento es el ministerio de educación. Sin perjuicio de aquellos, todo los establecimientos tienen normas internas, que no tienen mucha relación con la conducta, como las de higiene, las de metodología de enseñanza, etc., en razón a ello, los establecimientos si crean instancias de diversión donde se pueda comunicar e interrelacionar con todos los actores educativos a la vez y donde se pueden conversar estos temas, estas instancias son: clases de orientación, actividades extracurriculares, aniversarios de los establecimientos, actividades deportivas y claustro del profesorado.

- 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.

Comúnmente estas prácticas se hacen en las reuniones de apoderados, donde se les entrega por parte de los profesores la información necesaria y requerido a los padres de cómo son las normas de conducta en los establecimientos educacionales, ahora bien, se está implementando programas pilotos en ciertos establecimientos, como los claustros de padres, actividades que duran alrededor de 2 a 3 horas donde se les informa completamente la situación educacional de sus hijos entregándoles todas las directrices que conllevan a una buena relación

de estos con los docentes, es más, se les ofrece programa de apoyo complementario a sus hijos si estos tienen mal comportamiento, se les ofrece, ayuda en la conducta de los mismos, así como también, se les hace la consulta que mejorarían o aportarían ellos en establecimiento de sus hijos, tanto en lo curricular o educacional y de infraestructura, de todo esto se llega a una conclusión, la cual se evalúa a final de año por la plana directiva y se toma en consideración para las modificaciones que se pretenden hacer en cuanto a lo educacional y en base al PEI.

## **2.- Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes**

- Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.

Los establecimientos estudiados contaban con psicólogos, trabajadores sociales y psicopedagogos y orientadores, ya que la preocupación es bastante respecto de sus alumnos, a saber sobre el desempeño de cada profesional en su área es el que necesitan los estudiantes dentro del establecimiento, el psicólogo presta ayuda respecto de los problemas que puedan tener los alumnos, ayudándolos y entregando soluciones a conflictos internos o entre ellos dentro del establecimiento, lo cual hace que la convivencia sea llevada de mejor manera por los alumnos, el trabajador social presta sus servicios respecto de los problemas de los alumnos con sus respectivas familias, ya que muchas veces la situación familiar de los alumnos no es la más adecuada para que ellos se desarrollen de buena manera respecto de sus estudios, teniendo que realizar otras actividades (remuneradas mayormente) para poder prestar apoyo económico en su hogar, o bien denuncian y prestan ayuda a integrantes de la familia del alumno en casos de violencia intrafamiliar, situaciones que vuelven aún más importante y relevante que

los establecimientos cuenten entre sus filas con el apoyo de este tipo de profesionales. Dentro de los especialistas anteriormente mencionados encontramos también los psicopedagogos quienes son las personas encargadas de impartir y ayudar a los alumnos que cuentan con un nivel educacional o mental inferior al de sus compañeros de la misma edad, también son los encargados de enseñar a los alumnos normas conductuales dentro del establecimiento así como debería ser el comportamiento de los mismo fuera de el, y por último encontramos al orientador de los establecimientos, quien es aquella persona encargada de derivar a los alumnos a estos profesionales y quien se encarga también de ayudar a los alumnos respecto de sus dudas vocacionales en cuanto a lo que les gustaría hacer de su vida de adulto, aconsejándolos a que tomen el camino del estudio siguiendo una carrera universitaria y cual carrera seguir respecto de sus conocimientos y competencias necesarias según lo aprendido y el ámbito que más le gusta respecto de las materias impartidas en el establecimiento.

- Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.

Efectivamente existen prácticas para el desarrollo integral de los estudiantes, como se expuso en el punto anterior, hay prácticas para el desarrollo psicosocial de los mismos entregándoles las armas necesarias para que salgan a la vida civil preparados de buena manera y sean personas de bien, ahora bien, respecto de esta punto específico, si existen aquellas prácticas y ésta siendo la más importante está a cargo de los docentes que imparten las clases en las asignaturas respectivas, ya que ellos se llevan la mayor carga respecto del aprendizaje de los alumnos, preocupándose si entienden o no los objetivos que se les está enseñando, evaluarlos respecto de los mismos y apoyarlos en las

instancias de que éstos no entiendan lo que se les está explicando, dedicándoles un mayor esfuerzo en cuando a su aprendizaje o derivándolos a los otros profesionales cuando se les hace imposible ayudarlos dentro del aula de clases, ahora bien, es difícil prestar la ayuda necesaria o al 100% dentro de aulas en la que conviven 40 alumnos, ya que, sin perjuicio de intentar ayudarlos a aquellos alumnos, los docentes tienen que tener un buena manejo con los restantes, cosa de que estos no se excedan en sus atribuciones o no se desordenen respecto de la materia que se está impartiendo.

- Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.

Siguiendo la misma línea o perspectiva de lo que se trató en los 2 puntos anteriores, podemos señalar que efectivamente existen estas prácticas, ya que el cumulo de profesionales dentro de los establecimientos, docentes, plana directiva, psicólogo, trabajador social, psicopedagogo, orientador, etc., quienes son los encargados de encaminar a los estudiantes, les otorgan al finalizar el periplo escolar (educación básica y media) las herramientas necesarias, para tener una buena inserción y acogida social, ya sea porque los mismos estudiantes complementan lo aprendido en los establecimientos educacionales con la enseñanza superior, (universidad, o centros de formación técnicos) y de los cuales salen profesionales o técnicos para bien, o insertándose inmediatamente en la vida laboral, desempeñando funciones que conllevan un buen pasar, todo esto, se puede resumir en que la educación escolar es necesaria y el desempeño de la comunidad escolar es más necesaria aún para que salgan personas de bien y con las herramientas a lo menos básicas para ser aportes a la sociedad y desempeñarse de correcta manera en la sociedad civil.

## **AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS**

### **1.- Recursos Humanos**

- Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.

Los docentes son los primeros encargados de hacer presentes las necesidades de ellos mismos dentro de las aulas y las de sus alumnos, ellos se encargan de comunicar a la plana directiva y al director que es lo que está bien y lo que no, que es lo que falta aportar a la enseñanza de los alumnos y cuál es la situación de cada alumno en específico, luego de esa primera evaluación docente, debemos dividirla en 2 aspectos, un aspecto educacional y un aspecto de necesidades, dentro del aspecto educacional los de menor complejidad los deberá solventar o sustentar el docente al respecto, ya que el es el encargado de entregarle el conocimiento y solucionar pacíficamente los conflictos de los alumnos, pero los casos específicos llegan a manos, a través de la derivación, de los profesionales al respecto, quienes son los encargados de tratar estos casos, y buscar la solución que pueda ayudar al alumno a desempeñarse de mejor manera y de manera más integral dentro del establecimiento y su vida cotidiana, ahora, respecto de los casos de necesidades, cuando un docente comunica las necesidades de las aulas o de los materiales de estudio, el encargado de sustentar y gestionar la solvencia de aquellas necesidades es el director del establecimiento, ya que es él quien se comunica directamente y gestiona los recursos necesarios y tendientes a una buena educación y desempeño de sus alumnos.

- Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.

Los objetivos institucionales están trazados de comienzo del año escolar, por tanto las metas tanto individuales y grupales también están comunicadas a los alumnos y docentes del nivel que corresponda, en virtud de eso, los docentes realizan su mejor desempeño con los alumnos, quienes son los encargados de adquirir los conocimientos que ha impartido el docente, las metas individuales podemos traducirlas a reconocimientos escolares y premios del mismo establecimiento en cuanto los alumnos que tengan mejores promedios dentro de los cursos, sin importar los niveles específicos, donde se marca más este conocimiento de metas es en la enseñanza media, ya que es de público conocimiento que los alumnos que obtengan buenas calificaciones en ese periodo escolar, van a ser beneficiados con mejores porcentajes de puntuación en la PSU, por tanto van a tener mayores posibilidades de ingresar a la educación superior, todo ello avalado y estipulado por el ministerio de educación, ahora bien, es más difícil determinar las metas grupales, ya que al haber una cantidad alta de alumnos en las aulas se hace complejo fijarlas, pero en sí, donde podemos presupuestarla, es en la obtención de conocimientos que se reflejan en los promedios generales a fin de año, situación por la cual al haber también varios cursos por niveles, se premia con obsequios, no de gran valor monetario pero si significativos a los alumnos pertenecientes a ese curso, así como también al profesor jefe de aquel, ya que él fue el que llevó a efecto que pudieran lograr aquella meta.

## **2.- Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos**

- Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.

Una práctica habitual es que el establecimiento haga un presupuesto de los materiales y equipamiento que necesita al ministerio de educación para el año escolar, este presupuesto se basa en las peticiones de la plana directiva, tras la evaluación de las peticiones concretas realizadas por los docentes del establecimiento, quienes son los encargados hacerlas ya que de ellos depende tener el material adecuado para un mejor desenvolvimiento en las aulas, ya que son los recursos necesarios para que ellos puedan deponer de buena forma las materias que imparten, en cuanto al material tecnológico es un poco más complejo, ya que se entregan los presupuestos de mejoramiento de este tipo de materiales, sin perjuicio que los materiales estudiantiles son de primera necesidad, entonces solventando aquellas necesidades, se puede ejecutar mejoras en la tecnología del establecimiento, respecto del equipamiento en el establecimiento también tiene que ser solventado con el restante de los materiales de primera necesidad.

- Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.

Quienes son los encargados de entregar los recursos que le son suministrados por el ministerio de Educación a los establecimientos, es la plana directiva, ya que parte de ellos la distribución de los recursos materiales respecto de los solicitados por los profesores, así como también son los encargados de solventar las cuentas básicas del establecimiento, de elaborar un plan que contenga todos los ingresos y egresos del establecimiento, en aquel plan se deben considerar los ingresos por concepto de peticiones al ministerio en virtud de las necesidades del establecimiento, así como también los egresos que corresponden al gasto en insumos básicos, en material de primera necesidad para que los docentes desempeñen de buena forma sus clases, los materiales de aseo del

establecimiento, los materiales complementarios que sean de necesidades para el establecimiento, los materiales tecnológicos que se implementan cada año, las mejoras en la infraestructura básica o locativas por el desgaste natural del material que es de la estructura del establecimiento, el equipamiento deportivo curricular y extracurricular, las necesidades de los alumnos, los materiales necesarios para desempeñar actividades extracurriculares tanto de los docentes como de los alumnos.

### **3.- Procesos de Soporte y Servicios**

- Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.

La práctica que existe en los establecimientos son la rendición de cuentas al finalizar el año académico y la solicitud por la plana directiva respecto de los fondos del próximo año, ya que en estas se evalúan y valoran todos gastos que se realizaron en el año, esto comprende una evaluación completa e integra de lo que se percibió, tanto en dinero como en material, y lo que se gastó en este mismo ítem. En esta rendición se hace el proyecto también de las necesidades para el establecimiento del año próximo, ya que con la evaluación de gastos y desgaste de material, se logra tomar conocimiento si lo solicitado fue justo, quedaron en déficit o si les sobró dineros y material, ahora bien, la solicitud de fondos para el próximo año, como se expuso anteriormente es la petición formal que hace respecto de las necesidades de los docentes, en conjunto, estas son las 2 prácticas que se llevan a cabo para asegurar los soportes y servicios que se sujetan a los requerimientos de la comunidad educativa.

- Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

El sistema de registros son los libros donde constan balances, ingresos y egresos de dineros, boletas y facturas sobre el material comprado, rendiciones de cuentas y peticiones de fondos realizado años anteriores, en fin cuenta con un sistema donde se expresan de manera clara las cuentas de los establecimientos estudiados.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO**

### Análisis y profundización de los resultados del diagnóstico:

En esta etapa se realiza un análisis integrado de la diversa información recopilada durante el proceso de Diagnóstico Institucional, utilizando los antecedentes reportados por el dimensionamiento, los resultados de la autoevaluación y el levantamiento de las evidencias existentes en relación con los Descriptores de Gestión.

1.- Identificar los aspectos de la gestión que presentan la mayor y menor valoración agrupadas por áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad.

Es fundamental tener presente que en este ítem valoraremos los componentes de los modelos de gestión y cuales son lo que en mayor y menos manera se encuentran resguardados en los establecimientos estudiados:

- Los de menor valoración en el área de Modelo de Gestión escolar de Calidad:
  - A) Gestión curricular y,
  - B) Recursos.

Para entender estos aspectos debemos considerar que, los recursos son los aportados por el ministerio de educación a las municipalidades respectivas, esto en cuanto ellas son las encargadas de distribuirlos entre todos los

establecimientos municipales, esto hace que a los establecimientos estudiados se les entregue una cierta cantidad de recursos que muchas veces son insuficientes para desempeñar una correcta labor y aspirar a tener un modelo de gestión de calidad, estos recursos insuficientes (como en la mayoría de los establecimientos educacionales en el país) se traduce en falta de implementación y materiales para los alumnos, en pocos incentivos económicos para que los docentes desempeñen con mayor motivación su labor y se traduzca en una buena entrega de enseñanza de contenidos para con los alumnos. Todo ello se traduce en la poca capacidad económica que tienen los establecimientos, en base a la falta de recursos que designa el ministerio para los establecimientos municipales en las ciudades.

Ahora bien en cuanto a la gestión curricular, también está un poco alejado y se valora de menor forma en cuanto al Modelo de Gestión escolar de Calidad ya que está directamente relacionado con los recursos, ya que se tiene que proyectar una gestión curricular acorde a los recursos que poseen los establecimientos, a saber, la organización curricular tiene que estar sujeta a la actividades posibles en cuanto a los recursos, tanto actividades curriculares y extracurriculares, así como también respecto a la preparación de enseñanza, en este concepto podemos reflejar una mayor dedicación personal de los docentes ya que según los objetivos entregados por el ministerio de educación a principio de año, ellos tienen que organizarse y preparar de la mejor manera posible el desempeño que éstos tendrán en la aulas, así como también, entregar de manera más eficaz los contenidos a los alumnos, en cuanto a la evaluación de la implementación curricular, no pueden haber variaciones sustanciales, ya que, como se expuso anteriormente, los contenidos y objetivos de las asignaturas que se imparten son entregadas por el ministerio de educación y por tanto mayores modificaciones no se pueden llevar a cabo aunque se quisiera por los docentes.

- Los de mayor valoración en el área de Modelo de Gestión escolar de Calidad:

A) Liderazgo y,

B) Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes.

Para entender estos aspectos debemos considerar que, el liderazgo que tienen los establecimientos está bien marcado por la capacitación de excelencia en su plana directiva y director propiamente tal de los establecimientos, ya que los directores de cada establecimientos fueron seleccionados por su mayor capacitación académica, traducido en que los 3 directores de los establecimientos educacionales poseen el grado de doctores en educación por tanto su capacidad de dirección de los mismos está más que comprobado, en cuanto a la plana directiva, podemos detectar que también existe una gran capacidad de los profesionales que trabajan ya que como se expuso anteriormente, existen profesionales calificados de diversas áreas que prestan servicios en beneficio de los alumnos primeramente y del establecimiento, catalogándolo como una institución de calidad respecto de aquellas labores profesionales.

Ahora bien, en cuanto a la convivencia escolar y apoyo a los estudiantes podemos decir que está directamente relacionado con el ítem anterior, ya que el apoyo de los profesionales respecto de los alumnos es variado y en distintas áreas, tanto la educacional con los docentes que imparten las clases prestando la mayor ayuda a los alumnos que les cuesta de mayor manera el aprendizaje, en cuanto al apoyo social de los estudiantes, encontramos los trabajadores sociales que poseen los establecimientos, quienes son los encargados de prestar ayuda tanto a alumnos como docentes, respecto de esta ayuda se traduce generalmente en ayuda para las familias de los mismos, y el apoyo que estas se deben prestar mutuamente para con las personas ligadas al establecimiento y en cuanto a la

ayuda psicológica, corresponde a los profesionales del área que son parte de la comunidad educativa, en ello podemos mencionar que son los encargados de prestar la ayuda perteneciente a su área tanto a los alumnos como a los docentes que son parte de la comunidad educativa, en este ítem quiero hacer hincapié ya que es necesario que todos los establecimientos educacionales mantengan un profesional psicólogo quien puedan prestar apoyo a su comunidad ya que es de suma importancia hoy en día que ellos interactúen con los alumnos para así buscar y resolver de mejor manera los problemas de comportamiento, de déficit, etc., que estos pueden tener en los establecimientos.

2.- Identificar los puntos de coincidencia y discrepancia entre los actores, respecto de su valoración de la gestión:

En este ítem evaluaremos las coincidencias y discrepancias que tiene la totalidad de actores en la comunidad educativa, partiendo del director, plana directiva, docentes, alumnos y apoderados del establecimiento, todo ello en cuanto a la valoración que ellos tienen respecto de la gestión.

- Los puntos de discrepancia entre los actores, respecto de la valoración de gestión.

Dentro de las mayores discrepancia entre los actores encontramos la gestión de los establecimientos, en virtud de que unos componentes de la comunidad educativa piensan que es insuficiente y otros que está al límite de lo favorable, ya que, al ser regido por el Ministerio de educación las materias y los objetivos de cada una de ellas y no poder imponerlas cada establecimiento, se hace sumamente complicado lograr la entrega adecuada de aquellos contenidos a los alumnos, por diversos factores, muchos objetivos, acotado tiempo en aulas, acotado tiempo en año escolar, etc., en virtud de ello podemos señalar que no

existe un consenso en aquel punto, ya que se intenta realizar y lograr objetivos de mejor manera posible, tratando de llegar a un modelo de gestión de calidad alto, pero no lográndolo por la densidad de las materias y la disposición de los alumnos, la cual no siempre es la mejor para llevar a cabo o de mejor manera las imposiciones de los establecimientos educacionales. Otro punto de discrepancia importante, es la distribución de recursos en los establecimientos, hoy en día está en boga de todos la discusión sobre la gratuidad de la educación, lo que hace que exista una gran disyuntiva entre alumnos y docentes, por la creencia popular de lo alumno que está se tiene que mejorar si el Estado se hace cargo, y por la creencia de los docentes de que va a empeorar y que va a existir un menor resguardo, incluso que el que existe hoy en día, a sus intereses como los encargados de impartir sus conocimientos en el aula, la distribución de aquellos recursos tanto materiales como económicos da para una lata discusión, pero en virtud del público conocimiento que se tiene de este tema, podemos acotarlo a mencionar que es uno de los mayores puntos de discrepancia entre todos los partícipes de la comunidad educativa.

- Los puntos de coincidencia entre los actores, respecto de la valoración de gestión

Dentro de éstos puntos encontramos que las mayores coincidencias se traducen en las evaluaciones respecto de los estudiantes ya que los docentes y los mismos evaluados logran llegar a un consenso de son justas respecto de los contenidos impartidos en las aulas de clases, no saliéndose de los márgenes de lo enseñado y poseyendo las materias entregadas por los docentes en las mismas aulas, otro punto de coincidencia es respecto a la necesario de las actividades extracurriculares, ya que teniendo “jornada Completa” en los establecimientos es demasiada carga para los alumnos estar sólo en las aulas tantas horas del día, por tanto es necesario actividades fuera de las mismas aulas, actividades

deportivas, aniversarios, etc., el último punto de coincidencia en la cual están de acuerdo los actores es en la capacidad de los docentes, ya que sin perjuicio de que los materiales y recursos no son los óptimos, de que no existen mayores incentivos para los docentes, de que las materias son demasiado extensas y el tiempo escolar es muy acotado respecto de la gran cantidad de unidades por entregar a los alumnos, éstos hacen su mejor y mayor esfuerzo para cumplir con sus obligaciones y objetivos, entregan a mayor capacidad los contenidos, se esfuerzan en ser un apoyo y suplir necesidades de los alumnos, así como también cumplen con los márgenes preestablecidos para ejercer de buena manera la profesión docente.

3.- Agrupar y analizar los comentarios de los alumnos, apoderados y docentes, de modo de complementar la información cuantitativa (promedios) obtenida de los instrumentos aplicados.

La agrupación de comentarios se encuentra directamente relacionada con el ítem anterior, ya que si bien existen discrepancias y coincidencias en aquellos comentarios lo que podemos complementar es que la comunidad escolar toma conciencia de los déficits que tienen los establecimientos, así como también de las necesidades de los mismos, pero sin perjuicio de esto, también se logra llegar a un adecuado consenso en las cosas positivas que poseen estos establecimientos, ya que en esta situación no puede ser todo negativo, hay muchas cosas positivas que se reconocen como la administración de los establecimientos, las actividades curriculares y extracurriculares, la calidad de los docentes, etc., y en base a eso podemos aludir que se llega a una conclusión levemente positiva en cuanto a los establecimientos como institución en sí, no como parte integrante del Ministerio de Educación, ya que su autorregulación o implementación propia con los aportes de

la comunidad educativa logra que el establecimiento adquiriera otro estatus frente a los que no poseen aquella organización, en virtud que, con esta organización se logran llevar a cabo de mejor manera y más completamente los objetivos trazados por los mismos establecimientos, todo ello, en estricto beneficio de los mismos alumnos primeramente, y luego, de toda la comunidad educativa.

4.- Relacionar estas valoraciones con la información disponible en los establecimientos agrupados en:

Las valoraciones obtenidas de la investigación en estos tres establecimientos las debemos agrupar y analizar respecto de los siguientes aspectos:

- PEI: El proyecto educativo institucional que tienen los establecimientos investigados está elaborado de buena forma con directrices y lineamientos claros de la forma de llevar a cabo las funciones del establecimiento, tanto en lo educativo como en lo administrativo, pero siempre sujetos a las ordenanzas del Ministerio de Educación, lo que no hace posible una mayor autorregulación por parte de estos establecimientos, tanto en materia educativa, es decir, como impartir las asignaturas o los contenidos de las mismas, como evaluar las conductas de los alumnos, como proponer nuevos modelos de enseñanza o aprendizaje para los mismos, o como realizar una mejor labor en las aulas de clases, sin perjuicio de esto, se ve también que en este proyecto, se buscan docentes (profesionales) capacitados con post grados académicos, para que sean los encargados de impartir las clases, también en la plana directiva se busca el mismo perfil de profesionales, para que desempeñen de mejor manera sus funciones, esta preparación en la comunidad educativa (docentes y plana directiva) contrasta con las limitaciones que tienen los establecimientos en cuanto

a sus recursos y que por demás, hacen llevadero de mejor manera el sistema educativo en aquellos colegios.

- Dimensionamiento del Establecimiento: Para enfocarnos en las dimensiones década establecimientos, debemos llegar a un promedio entre los 3 investigados, ya que todos poseen cantidad de metros cuadrados distintos, a raíz de esto el cálculo proporcional de estos 3 establecimientos sería:

\*Establecimientos educacionales con capacidad para atender a 2.000 alumnos promedio, que tienen una superficie aproximada de 4.500 metros cuadrados.

\* Áreas docentes: 2.000 metros cuadrados aproximadamente, áreas compuestas por aulas, talleres, bodegas, bibliotecas, salas de computación, etc.

\* Áreas administrativas: 300 metros cuadrados aproximadamente, las cuales están compuestas por oficinas de personal directivo, secretarías, archivos, sala de profesores, portería, hall de los establecimientos.

\* Áreas de servicio: 700 metros cuadrados aproximadamente, destinados a servicios higiénicos, duchas, enfermería, cocina, comedor y despensa de los establecimientos.

\*Áreas de recreación: 1.000 metros cuadrados aproximadamente, destinados a patios al aire libre, patios techados y multicanchas dentro del establecimiento.

- Descriptores de la Gestión por Áreas del Modelo

Aquellos descriptores fueron mencionados y tratados con anterioridad, sin perjuicio de esto, los volveremos a mencionar sin realizar una mayor descripción de los mismos, con el efecto de que se traten en este punto específico.

\* Liderazgo: compuesto por los directores de los establecimientos estudiados y por la plana directiva de los mismos, son los encargados de llevar a cabo la dirección de los establecimientos, sin perjuicio que se encuentran sujetos a los dictámenes que imparte para todo colegio municipal el Ministerio de Educación.

\* Recursos: Son los medios materiales y económicos que entregan las municipalidades a los establecimientos educacionales municipalizados, todos estos recursos son destinados directamente por el Estado a través del Ministerio de educación, recursos que muchas veces son inferiores o insuficientes para sustentas o solventar todas las necesidades de los establecimientos o de la comunidad educativa, específicamente en la plana docente y con los alumnos dependientes de aquel establecimiento.

\* Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes: En si es dentro de las mejores evaluadas, ya que los establecimientos cuentan con profesionales capacitados para entregar un adecuado apoyo a los estudiantes de los mismos, tanto en materia de docentes como en profesionales de apoyo, por lo mismo, la convivencia entre ellos, o con los docentes se vuelve mucho mejor que los establecimientos que no tienen este tipo de apoyo, punto a parte, es que los docentes realizan un gran esfuerzo para suplir las necesidades que tienen los alumnos en sus hogares, entregando valores mucho más importantes que los objetivos que se imparten en clases, y que por demás, hacen que los alumnos se sientan a gusto con los docentes que trabajan y que enseñan en sus establecimientos.

\* Gestión Curricular: Esta está sujeta a los requerimientos del Ministerio de Educación, con todo ello, la gestión interna dentro de los establecimientos está enfocada al mejor y mayor desarrollo posible educativo de los estudiantes, por tanto, siempre la visión que tienen estos establecimientos es en pro o mejor de los alumnos, ya que ellos son el eje fundamental de la existencia de estos establecimientos, así como también sus necesidades, las cuales tienen que ser solventadas de la mejor manera posible, para cumplir a cabalidad con la misión primordial autoimpuesta por la plana directiva, así como también por el Ministerio de Educación.

- Otros informes de evaluación de la gestión directiva pedagógica relevante para el Equipo de Mejora de la Calidad. (Que considere pertinentes analizar).

Según lo señalado anteriormente, las evaluaciones de la gestión directiva pedagógica se divide en 2 secciones, la docente y la plana directiva, la docente es evaluada por los mismo alumnos quienes toman la responsabilidad de poner calificación al desempeño docente en las aulas de clases al finalizar el año escolar, sin perjuicio de que la evaluación de desempeño que hace la plana directiva respecto a los docentes en la misma fecha, en cuanto a la plana directiva, la evaluación la hace el Ministerio de Educación quien es el ente encargado de valorar lo realizado por estos funcionarios, la forma en que se desempeñan respecto a sus funciones, en cuanto a la distribución de recursos, en cuanto al mejoramiento del PEI, en cuanto a las mejoras en los establecimientos respecto de su infraestructura, etc.

## **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA Y/O LICEO**

Para elaborar un plan estratégico que abarque los aspectos más importantes en estos establecimientos, primero que todo debemos analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los colegios estudiados, por

tanto, una vez realizadas estas acciones podemos recién crear nuestro proyecto de plan de mejoramiento educativo.

## **1.- FORTALEZAS**

A) Calidad del capital humano:

- Alta cualificación académica del profesorado.
- Alta cualificación profesional del personal de administración y servicios.

B) Capacidad investigadora y posibilidad de sinergias en un entorno multidisciplinar.

C) Buena parte del profesorado está en dedicación exclusiva y todo el personal de administración y servicios está a jornada completa, lo que puede permitir una tasa de permanencia muy alta.

D) Trato personalizado con los estudiantes tanto de PAS como PDI.

E) Disponibilidad de espacios en la Escuela, con un amplio potencial de crecimiento.

F) Oferta cultural creciente propiciada por la existencia de recursos humanos e infraestructuras.

G) Grupos de docencia basto para la impartición de las clases.

H) Basta vida estudiantil extraacadémica.

## **2.- DEBILIDADES**

- A) Método docente poco participativo de cara al estudiante. La inercia del profesorado y de los estudiantes dificulta los cambios de metodología.
- B) Escasez de incentivos para la introducción de nuevos medios y metodologías en la docencia.
- C) Escasa utilización de las nuevas tecnologías en la enseñanza, en especial de las vías no presenciales.
- D) Escasa participación de los estudiantes en los órganos de gobierno de la Escuela y de la Universidad.
- F) Escasa infraestructura audiovisual e informática para las tareas docentes.
- G) Escasa existencia de recursos bibliográficos y documentales adecuados y suficientes
- H) No existe oferta de Estudios Propios ni de Postgrado.
- J) Escasa actividad investigadora en la Escuela.
- I) Ausencia de espacios específicos y exclusivos para investigación.
- J) Escasa interacción con otros organismos existentes.
- K) Excesiva atomización de las Áreas de Conocimiento y ausencia de sedes departamentales en la Escuela.
- L) Deficiente coordinación entre Departamentos y Centro para la adopción de iniciativas.
- M) Ausencia de cultura de colaboración en entre distintas unidades (centros, departamentos, institutos).

N) Ausencia de mecanismos, estables y/o definidos, de transmisión de la información entre los Departamentos (secciones) entre sí, y entre éstos y el Equipo de Dirección.

Ñ) Escasa proyección de futuro tanto de los profesores permanentes como no permanentes.

### **3.- OPORTUNIDADES**

A) El incremento del número de estudiantes permite conseguir una ratio estudiante/profesor óptima, la introducción de nuevas metodologías en la enseñanza y la adaptación a un modelo educativo más diversificado.

B) La flexibilidad que tienen los Estudios Propios permitiría añadir contenidos de formación complementarios o de conjunto a los que se imparten

C) La elaboración de los nuevos planes de estudios en el marco de la construcción del Espacio de Educación Superior.

D) La consolidación de la imagen y modernidad de la Escuela, en un mercado de trabajo que identifique claramente nuestra oferta.

F) La proyección de la Escuela, no sólo hacia los estudiantes que pertenecen actualmente, sino también hacia los futuros alumnos y egresados en forma de acceso a la información bibliográfica, cursos de formación continua, reciclaje, etc.

G) La existencia de Internet para facilitar el tránsito de la información y el apoyo a la docencia y la investigación.

H) Desarrollo en la universidad de una política de financiación por objetivos que estimule la calidad.

- I) Interés creciente de los alumnos y demanda social de los estudios tecnológicos.
- J) Perspectivas de crecimiento de la Escuela e imagen de la Escuela joven, moderna, dinámica.
- K) Colaboración y participación en programas y proyectos de otras instituciones ajenas a la escuela.

#### **4.- AMENAZAS**

- A) Reducción de la demanda vinculada al descenso demográfico y a la duplicación de ofertas oficiales.
- B) Posible creación de centros de estudios privados con diversas ofertas académica.
- C) Insuficiente nivel formativo del alumno procedente de otros establecimientos con el consiguiente incremento del fracaso escolar.
- D) Fuerte competencia por parte de otros establecimientos educativos, en virtud de programas similares que se instaurarán en otros establecimientos
- E) Escasa política de promoción del personal.
- F) Centralización excesivas de los servicios universitarios.
- G) Financiación escasas.

#### **MISIÓN Y VISIÓN DE LOS COLEGIOS ESTUDIADOS**

El Plan Estratégico de los establecimientos estudiados se enmarca en la misión y visión de la Red Educacional Nacional, y en su Proyecto Educativo. Se ha tenido esto muy presente ya que el Plan Estratégico abarcará un periodo de 5 años, para formular más específicamente su propia misión y visión, de las cuales podemos concluir que llegan a las siguientes formulaciones.

**1. Misión:** Formar integralmente a niños, niñas y jóvenes, trabajando en alianza con sus familias, en el marco de una comunidad educativa en la que se aprendan y se vivan los valores familiares, para aportar a la sociedad, formando personas competentes en distintos ámbitos y comprometidas con la construcción de una sociedad justa y fraterna.

**2. Visión:** Una sociedad que equilibre el desarrollo material con la justicia social y el crecimiento en el espíritu, que respete la diversidad y aproveche lo mejor de cada persona y de cada grupo, que fomente el desarrollo de las familias como unidad básica fundada en el amor.

Jóvenes que salgan del colegio a servir, entusiastas, amantes del conocimiento, de la belleza y del bien, excelentes en lo que emprenden, dialogantes y motivados seguidores y comunicadores de lo aprendido, factor que se traducirá en que el estudiante se transforme en un profesional de bien a futuro.

## **PRINCIPALES DESAFÍOS E IMAGEN OBJETIVO A 5 AÑOS PLAZO**

Desde el análisis del entorno y el análisis interno, teniendo presente el Proyecto Educativo de la Red Educacional nacional, se desprenden los siguientes

retos para el Plan Estratégico que se pretende instaurar en los 5 años de plazo estipulados

1. La mejora continua de la calidad de la educación ofrecida por los establecimientos, esto implica:

A) Cumplimiento del marco curricular vigente, con sus actualizaciones, ajustes y orientaciones.

B) Un currículum que vaya más allá de los mínimos oficiales y que dé cuenta de los requerimientos sociales y culturales.

C) La mantención de óptimas condiciones generales y ambiente escolar para el proceso de enseñanza aprendizaje.

D) Formación permanente, evaluación del desempeño y estímulos para los educadores y educadoras.

E) Optimización de los tiempos destinados al trabajo pedagógico.

F) Una cultura de la excelencia, que incluye metas altas, esfuerzo personal, medios adecuados.

G) Una atención lúcida y constante a los procesos y a los resultados personales e institucionales.

H) Desarrollo tecnológicos oportunos y actualizados.

2. El aseguramiento de la integralidad y el equilibrio en la Formación que los establecimientos entreguen a sus estudiantes, esto implica:

A) La valoración y desarrollo de todas las facultades de las personas: psicoactiva, socio-cultural, cognitiva-académica, religioso-espiritual, física y sensible.

B) El diálogo con la sociedad, la cultura y la ciencia, buscando interpelaciones e interacciones recíprocas.

C) La evaluación permanente del currículum para lograr mejores articulaciones y equilibrios horizontales y verticales entre sus componentes.

D) La promoción de enfoques y trabajos interdisciplinarios.

E) La adopción de enfoques que den cuenta de la complejidad de los problemas educativos y sociales: desarrollo humano sustentable, formación de ciudadanía, discernimiento y análisis social, entre otros.

**3.** La promoción deliberada de la equidad, la integración y la responsabilidad social como componentes fundamentales de la educación, esto implica:

A) La integración y mixtura social.

B) La promoción de políticas y prácticas institucionales que tiendan a colaborar en la solución de problemas sociales tales como la contaminación, el tráfico urbano, la calidad de vida, la segregación social, entre otros.

C) La activación de vasos comunicantes con escuelas vulnerables, compartiendo conocimientos, recursos, ideas o proyectos conjuntos.

D) El fortalecimiento de la formación orientada al servicio, mediante experiencias de inserción y servicio social.

E) El desarrollo de un ambiente escolar coeducacional en el que la perspectiva de género influya en el currículum y las prácticas educativas, asegurando el bienestar y el desarrollo pleno de hombres y mujeres.

F) El respeto por la diversidad interindividual y por las necesidades especiales de algunas personas, progresando en la capacidad de responder pedagógicamente a ellas.

4. El fortalecimiento de la alianza familia – colegio y la construcción de una comunidad educativa en que se comparta la responsabilidad por la formación de todos y todas, esto implica:

A) El compromiso de las familias con el Proyecto Educativo y el estilo propio de los establecimientos.

B) La dinamización de procesos formativos que involucren a las familias

C) El fomento de la actividad cultural, deportiva, y otras distintas formas de desarrollo de la comunidad y participación en ella

D) El fomento de la buena comunicación, el diálogo y la participación al interior de la comunidad, involucrando a todos los estamentos: estudiantes, sus padres, madres y apoderados, ex alumnos, trabajadores y trabajadoras

Estos retos señalan la dirección que se deben dar en todos los esfuerzos, en continuidad con la historia educativa de los colegios, para que sigan siendo una propuesta educativa de vanguardia y cada día mejor en esta ciudad. Surge de

ellos una **imagen-objetivo** que se debe poner delante de los establecimientos para el próximo quinquenio:

- Establecimientos de excelencia en su desempeño y en sus resultados formativos con respeto a la diversidad de personas.
- Colegios abiertos y respondientes a los nuevos retos sociales y culturales, con capacidad de adoptar nuevos enfoques y nuevas tecnologías en función de los objetivos educativos.
- Ser sostenible y capaz de desarrollarse, manteniéndose abierto a familias de diversas condiciones socio-económicas.
- Contener sentido social, capaz de salir de sí mismo para aportar, buscando una mejor sociedad para todos y todas.
- Ser participativo y comunitario, capaz de acoger y dinamizar en función de esta imagen-objetivo y de la misión.

## **OBJETIVOS DEL PLAN**

Dentro de los objetivos de este plan debemos evaluar los objetivos estratégicos y los objetivos operativos que se pretenden instaurar, desarrollándolos de la siguiente forma:

### **1.- Objetivos Estratégicos**

Con el plan de 5 años los objetivos estratégicos que buscarán los establecimientos son:

A) Consolidar una institucionalidad y un modelo de gestión que garantice la sustentabilidad de los establecimientos, la posibilidad de optimización y desarrollo

sostenido en las distintas áreas y procesos, y la acogida a distintas familias en un ambiente de mixtura social.

B) Impulsar una educación integral de calidad, que equilibre los requerimientos académicos con la formación personal, que respete y oriente las diferencias interindividuales, que incorpore medios actualizados y que sea conducida por profesionales de la educación en permanente formación y renovación.

C) Fortalecer una comunidad escolar participativa en la que todas las personas sean corresponsables de las metas educativas, en la que las familias encuentren acogida y formación, en la que sea posible practicar la solidaridad y la responsabilidad social.

## **2. Objetivos Operativos**

Se proponen 8 objetivos operativos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, y en consecuencia a la imagen-objetivo trazada en este Plan Estratégico:

1.- Desarrollar un marco institucional que permita implementar una modalidad de financiamiento con diversificación de las fuentes de ingresos, para que se puedan cubrir las exigencias presupuestarias propias de un establecimiento de excelencia, manteniendo la exigencia y cantidad de alumnos de familias con menores recursos.

2.- Promover la creación racional y/o el óptimo aprovechamiento de tiempos para la reflexión, planificación y evaluación; de espacios nuevos para requerimientos emergentes de este plan; de recursos de apoyo para los procesos educativo y

administrativo; y de condiciones de trabajo estimulantes para los trabajadores de la institución.

3.- Fortalecer y dinamizar los equipos de trabajo profesional en función del cumplimiento de sus metas formativas específicas, del aseguramiento de la formación integral, de la innovación pedagógica, del trabajo interdisciplinar y de la excelencia académica.

4.- Promover el compromiso de estudiantes, familias, trabajadores docentes y no docentes, profesionales especialistas, en torno a temas transversales y de apoyo a los estudiantes: autocuidado, coeducación y perspectiva de género, atención de diferencias individuales y eventuales necesidades especiales, acompañamiento y cuidado personal.

5.- Fomentar el desarrollo profesional y el crecimiento personal y espiritual de los educadores y otros trabajadores, implementando mecanismos de evaluación, acompañamiento, capacitación, perfeccionamiento y otros modos de formación continua.

6.- Fomentar y facilitar el uso de las tecnologías de información y comunicación al servicio de la formación de ciudadanía, del proceso educativo, del trabajo en red, de la gestión institucional y de la comunicación e intercambio al interior de la comunidad.

7.- Asegurar un ambiente escolar propicio para la formación de personas, en el que los detalles den cuenta de los grandes valores que nos inspiran y en el que se aprenda la convivencia entre personas de diversas edades y características, el respeto a las normas y la responsabilidad por el bien común.

8.- Impulsar acciones y programas de formación social que incluyan análisis de la realidad y experiencias de inserción o exposición social, formas de solidaridad con

los más pobres y excluidos, políticas y prácticas que reflejen la responsabilidad social de la comunidad ante los grandes problemas de la sociedad.

### **Vinculación entre los objetivos**

A continuación se presentan, con enunciados abreviados, los distintos objetivos operativos y su relación con los objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Institucionalidad, gestión y Sustentabilidad.	1. Marco institucional y financiamiento 2. Optimización de tiempos, espacios, recursos y condiciones de trabajo 6. Desarrollo Tecnológico
Educación integral de calidad.	3. Fortalecimiento de la gestión y animación curricular. 4. Transversalidad, diversidad y apoyo estudiantil 5. Formación y evaluación del personal 6. Desarrollo Tecnológico
Comunidad escolar	7. Ambiente escolar 8. Formación y responsabilidad social

Esta presentación esquemática ayuda a ver sintéticamente la lógica del Plan, pero no quiere establecer separaciones o visiones parciales. Todos los objetivos operativos se relacionan entre sí y requieren de un trabajo concertado y coordinado para poder facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

## **PROGRAMAS ESTRATÉGICOS**

Para la ejecución de los objetivos operativos se adoptará una organización conceptual y práctica en Programas Estratégicos, que convoquen a distintos actores en torno a un conjunto de resultados y líneas de acción. Cada programa está asociado principalmente a un objetivo operativo. Los programas previstos son los siguientes:

P1: Desarrollo Institucional

P2: Gestión de tiempos, espacios, recursos y condiciones de trabajo

P3: Fortalecimiento de la gestión y animación curricular

P4: Transversalidad, diversidad y apoyo a los estudiantes

P5: Formación y Evaluación del personal

P6: Desarrollo tecnológico al servicio de la educación y de la gestión

P7: Desarrollo de la Comunidad y cuidado del ambiente escolar

P8: Responsabilidad social y formación de ciudadanía

## **RESULTADOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

En las páginas siguientes se presentan para cada Programa algunos resultados esperados, y para cada resultado se señalan las líneas de acción que permitirán el logro. Un trabajo más fino dará cuenta de los indicadores de resultados que manejaremos al momento de la evaluación.

<b>Programa 1</b>
-------------------

## Desarrollo Institucional y Sostenibilidad económica

*Desarrollar un marco institucional que permita implementar una modalidad de financiamiento con diversificación de las fuentes de ingresos, para que se puedan cubrir las exigencias presupuestarias propias de un establecimiento de excelencia, manteniendo la exigencia y cantidad de alumnos de familias con menores recursos.*

<b>Resultados</b>	<b>Líneas de Acción</b>
R1: Se han analizado los escenarios futuros posibles en materia de financiamiento.	<p>L1.1. Estudiar a fondo la legislación vigente, en particular la nueva LGE, y dialogar con el Estado en vistas a definir la viabilidad en el tiempo de un financiamiento con participación del Estado.</p> <p>L1.2. Realizar simulaciones de financiamiento privado y financiamiento mixto, explicitando las implicaciones de cada escenario con la mantención de una masa crítica de matrícula aceptable y de una mixtura social.</p> <p>L1.3. Elaborar un documento con recomendaciones al Directorio de la Fundación para apoyar la toma de decisiones.</p> <p>L1.4. Promocionar y canalizar distintos tipos de aportes para el financiamiento de todos los estudiantes.</p>
R2: Se han decidido e implementado las formas jurídicas y tributarias bajo las cuales operará el colegio a largo plazo.	<p>L2.1. Consolidar los establecimientos en todos sus aspectos jurídicos, contables, educativos y operativos.</p> <p>L2.2. Crear o renovar otras formas institucionales complementarias que permitan el desarrollo de iniciativas que no puedan ser asumidas por los establecimientos.</p>

--	--

<b>Programa 2</b>	
<b>Gestión de tiempos, espacios, recursos y condiciones de trabajo</b>	
<p><i>Promover la creación racional y/o el óptimo aprovechamiento de tiempos para la reflexión, planificación y evaluación; de espacios nuevos para requerimientos emergentes de este plan; de recursos de apoyo para los procesos educativos y administrativos; y de condiciones de trabajo estimulantes para los trabajadores de la institución.</i></p>	
<b>Resultados</b>	<b>Líneas de Acción</b>
<p>R1: Se cuenta con un plan maestro de arquitectura que define espacios y sus posibles utilidades futuras, considerando los requerimientos de infraestructura que se deriven de este Plan de Mejoramiento Educativo.</p>	<p>L1.1. Definir necesidades de crecimiento y posibilidades de mejoramiento en salas de clase, servicios higiénicos, recintos comunitarios y de servicios pedagógicos, área deportiva, áreas verdes y de recreación, estacionamientos y circulaciones, teniendo en cuenta este PME, la opinión de los usuarios, el avance de la coeducación, la proyección de matrícula, entre otras cosas.</p> <p>L1.2. Dialogar con las autoridades para definir lo que será la línea de expropiación contemplada en el plan regulador.</p> <p>L1.3. Definir el destino de los diversos espacios disponibles para el desarrollo de infraestructura, e informar a la oficina de arquitectura.</p> <p>L1.4. Ejecutar progresivamente algunos de los desarrollos de infraestructura definidos en el plan maestro.</p>

<p>R2: Se ha instalado un Observatorio permanente de tiempos, espacios y condiciones de trabajo que alimenta la toma de decisiones para la optimización.</p>	<p>L2.1. Identificar necesidades emergentes y permanentes que no estén cubiertas con tiempos asignados o que necesiten ajustes.</p> <p>L2.2. Diseñar estrategias para cubrir situaciones o tiempos especiales que no ameriten incremento permanente de horas.</p> <p>L2.3. Asegurar tiempo suficiente y posible para reuniones técnicas de las áreas y para trabajo individual de los profesionales.</p> <p>L2.4. Evaluar el aprovechamiento de los diversos espacios y tiempos institucionales y realizar ajustes o reasignaciones cuando sea necesario.</p> <p>L2.5. Impulsar el mejoramiento permanente de las condiciones de seguridad laboral y escolar.</p> <p>L2.6. Promover diversas formas de mejoramiento de los espacios y condiciones de trabajo para el bienestar de todas las personas.</p> <p>L2.7. Mantener óptimas condiciones de diálogo acerca de las relaciones laborales, remuneraciones, incentivos y otros asuntos similares, tendiendo a las mejores condiciones en el marco de la necesaria sostenibilidad y sobre la base de estudios comparativos.</p>
--	---

**Programa 3**  
**Fortalecimiento de la gestión y animación curricular**

*Fortalecer y dinamizar los equipos de trabajo profesional en función del cumplimiento de sus metas formativas específicas, del aseguramiento de la formación integral, de la innovación pedagógica, del trabajo interdisciplinar y de la excelencia académica.*

<b>Resultados</b>	<b>Líneas de Acción</b>
<p>R1: Se ha instalado progresivamente el marco curricular oficial con todos sus ajustes y orientaciones.</p>	<p>L1.1. Asegurar que cada docente maneje con familiaridad y precisión la conceptualización, el lenguaje técnico y los contenidos específicos propuestos por el currículum oficial.</p> <p>L1.2. Supervisar mediante reuniones técnicas, observación directa e instrumentos específicos, la puesta en práctica de las orientaciones curriculares.</p> <p>L1.3. Entregar oportunamente la capacitación necesaria para superar dificultades.</p>
<p>R2: La estructura de ciclos y equipos de trabajo ha sido modificada según los requerimientos de la LGE, del Proyecto Educativo y de los objetivos académicos y formativos.</p>	<p>L2.1. Revisar verticalmente las tareas psico-educativas y estilos de conducción pedagógica que predominan en cada nivel de enseñanza, para fundamentar una nueva división de ciclos y otros equipos de trabajo.</p> <p>L2.2. Adecuar la planta docente y directiva a la nueva estructura.</p> <p>L2.3. Adecuar la distribución de salas, oficinas y otros espacios a la nueva estructura.</p>
<p>R3: Todas las Áreas Temáticas y Equipos Profesionales han elaborado y desarrollado planes anuales organizados en torno a su misión específica y a los</p>	<p>L3.1 Dinamizar las áreas temáticas y equipos de trabajo en función de los logros esperados para todas las áreas, fortaleciendo su capacidad de formular metas particulares, indicadores y estrategias desde su misión específica.</p>

<p>lineamientos técnicos acordados.</p>	<p>L3.2. Potenciar el liderazgo de los jefes de área como promotores de reflexión, mejoramiento e innovación pedagógica.</p> <p>L3.3. Estimular acciones interdisciplinarias.</p> <p>L3.4. Estimular procesos evaluativos que incluyan medición, análisis de resultados, valoración y proyección; y que permitan reportar progresos y dificultades e informar decisiones pedagógicas en distintos niveles.</p>
<p>R4: EL Proyecto Educativo en ha sido estudiado y asimilado por los docentes, y ha inspirado innovación metodológica en distintas áreas.</p>	<p>L1.1. Realizar sesiones de estudio y profundización del Proyecto Educativo.</p> <p>L1.2. Estimular innovaciones en didáctica inspiradas en el PME y propuestas por las áreas temáticas.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Programa 4</b> <b>Transversalidad, diversidad y apoyo a los estudiantes</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Promover el compromiso de estudiantes, familias, trabajadores docentes y no docentes, profesionales especialistas, en torno a temas transversales y de apoyo a los estudiantes: autocuidado, coeducación y perspectiva de género, atención de diferencias individuales y eventuales necesidades especiales, acompañamiento y cuidado personal.</i></p>	
<p><b>Resultados</b></p>	<p><b>Líneas de Acción</b></p>
<p>R1: Los cursos coeducacionales han llegado a 2º Medio y el enfoque coeducacional ha</p>	<p>L1.1. Reformular desde el enfoque coeducacional todas las actividades de formación para todos los cursos en que esto no se haya hecho.</p>

<p>permeado todo el currículum.</p>	<p>L1.2. Mantener el tema de la coeducación como componente transversal en todos los equipos de trabajo y áreas temáticas.</p> <p>L1.3. Promover el intercambio de experiencias positivas y de dificultades específicas al interior del colegio y con otros colegios que estén en procesos similares.</p> <p>L1.4. Crear y/o fortalecer programas de formación en relaciones interpersonales para una buena convivencia entre hombres y mujeres en el segmento escolar que coincide con la adolescencia.</p>
<p>R2: Se ha profundizado el concepto de Educación Integral y se ha instalado como compromiso transversal de todas las áreas y equipos de trabajo.</p>	<p>L2.1. Difundir, estudiar y analizar a nivel docentes el “Mapa de Aprendizajes para la formación Integral” (MAFI) propiciado por la REI.</p> <p>L2.2. Incorporar el concepto y sus implicaciones en la práctica docente de todas las áreas del currículum.</p> <p>L2.3. Adaptar el MAFI para ser trabajado con los padres y madres para su propia formación y para mejorar el apoyo a sus hijos e hijas.</p> <p>L2.4. Instalar procedimientos de evaluación de la formación integral, reuniendo las muchas evaluaciones que se realizan en pocos instrumentos sencillos y oportunos.</p> <p>L2.5. Aportar sobre estos temas en el seno de la REI.</p>

<p>R3: Se han creado y/o fortalecido programas de formación y autocuidado en temas de afectividad y sexualidad, vida saludable, prevención de riesgos sociales, toma de decisiones vocacionales, relaciones familiares, entre otros.</p>	<p>L3.1. Asegurar la permanente actualización y aplicación de programas de formación personal adecuados a las diversas edades y necesidades.</p> <p>L3.2. Desarrollar campañas y acciones específicas vinculadas a temas de vida saludable y autocuidado, concertando a varios grupos o estamentos de la comunidad.</p>
<p>R4: Se han fortalecido las capacidades de atención pedagógica e interdisciplinar de dificultades escolares o necesidades especiales.</p>	<p>L4.1. Realizar diagnósticos masivos oportunos (screening) que permitan identificar casos que necesiten ser profundizados.</p> <p>L4.2. Mejorar las capacidades docentes en asuntos como adecuaciones curriculares, variantes metodológicas y evaluativas, evaluación diferenciada, apoyos especiales, seguimiento de dificultades, entre otras.</p> <p>L4.3. Orientar a las familias que lo necesiten en la búsqueda de apoyos profesionales externos y en la coordinación de tratamientos.</p> <p>L4.4. Promover una visión inclusiva de la sociedad y del proceso educativo, para que estudiantes, docentes y familias tiendan a acoger y aprovechar las diferencias entre las personas y las necesidades especiales de algunas.</p>

**Programa 5**  
**Formación y Evaluación del personal**

*Fomentar el desarrollo profesional y el crecimiento personal y espiritual de los educadores y otros trabajadores, implementando mecanismos de evaluación, acompañamiento, capacitación, perfeccionamiento y otros modos de formación continua.*

<b>Resultados</b>	<b>Líneas de Acción</b>
<p>R1: Se ha instalado una propuesta institucional para la formación continua del personal en servicio.</p>	<p>L1.1. Realizar un diagnóstico y mantener actualizado un sistema de registro de la formación inicial y continua de los trabajadores del colegio.</p> <p>L1.2. Elaborar y acordar un plan de formación continua que defina etapas, áreas de formación, tipo de experiencias, actividades posibles, para orientar los esfuerzos personales e institucionales en materia de formación continua del personal.</p> <p>L1.3. Promover la participación de los trabajadores en actividades de formación continua según el plan de formación, aprovechando la oferta interna, el trabajo en Red y la iniciativa del propio colegio.</p> <p>L1.4. Realizar sesiones de formación adecuadas a los distintos grupos de trabajadores: docentes, administrativos, técnicos, profesionales no docentes, auxiliares, en distintas modalidades específicas e incluyendo acciones genéricas de amplia convocatoria.</p> <p>L1.5. Impulsar la especialización de profesores generales en algunas áreas del currículum.</p>

<p>R2: Se ha fortalecido a los educadores en su capacidad de integrar pedagogía y espiritualidad ignaciana.</p>	<p>L2.1. Promover la participación de los educadores y otros trabajadores en Ejercicios Espirituales ofrecidos de distintas formas y momentos, de manera que vayan accediendo a una experiencia cada vez más completa.</p> <p>L2.2. Realizar sesiones especialmente destinadas a establecer conexiones entre el estilo pedagógico y la didáctica, con los Ejercicios Espirituales.</p>
<p>R3: Se han consensuado y establecido tiempos, instrumentos y procedimientos para la Evaluación del personal.</p>	<p>L3.1. Revisar y reformular los instrumentos existentes para la evaluación docente y directiva.</p> <p>L3.2. Crear instrumentos para completar la evaluación docente y directiva, para evaluar otras funciones, y para ampliar la participación de los distintos estamentos en los procesos evaluativos.</p> <p>L3.3. Aplicar regularmente instrumentos de evaluación y asegurar la devolución oportuna y formativa de resultados.</p>
<p>R4: Se ha potenciado a los educadores y otros trabajadores mediante un ambiente y un estilo institucional que permite la superación de dificultades y el despliegue de los mejores atributos de cada persona.</p>	<p>L4.1. Promover un ambiente en el que los docentes y otros trabajadores puedan expresar sus puntos de vista, aportar sugerencias, debatir temas e ideas, acordar soluciones, mediante una dirección cercana y accesible y mediante distintas formas de participación.</p> <p>L4.2. Proveer distintas posibilidades de acompañamiento y apoyo continuo a las personas que trabajan en el colegio.</p> <p>L4.3. Promover y facilitar espacios y momentos de recreación y convivencias del personal.</p>

## Programa 6

### Desarrollo tecnológico al servicio de la educación y de la gestión

*Fomentar y facilitar el uso de las tecnologías de información y comunicación al servicio de la formación de ciudadanía, del proceso educativo, del trabajo en red, de la gestión institucional y de la comunicación e intercambio al interior de la comunidad.*

<b>Resultados</b>	<b>Líneas de Acción</b>
R1: Se han renovado equipos e incorporado nuevas tecnologías al servicio de la educación y la gestión.	<p>L1.1. Desarrollar el programa Tecnologías para una Educación de Calidad (TEC) en alianza con MINEDUC – ENLACES.</p> <p>L1.2. Elaborar una propuesta de tecnologías al servicio de la educación que podrían incorporarse progresivamente, recomendando o desechando las muchas ofertas que hay en el mercado.</p> <p>L1.3. Visitar y dialogar con colegios que hayan avanzado más en este aspecto, en función del punto anterior y otros.</p> <p>L1.4. Adelantar y coordinar los procesos de elaboración de presupuestos en materia de inversiones en tecnología, para coordinar las distintas áreas y tener una visión de mediano plazo.</p> <p>L1.5. Procurar nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo tecnológico.</p>
R2. Se han fortalecido las capacidades de los docentes en el uso de	L2.1. Elaborar y mantener actualizado un diagnóstico de las necesidades formativas de los

<p>tecnologías de la información y comunicación.</p>	<p>docentes, directivos, administrativos y apoderados sobre el uso de las TICs.</p> <p>L2.2. Asesorar, acompañar y capacitar en uso de TICs en forma permanente utilizando distintas estrategias.</p> <p>L2.3. Fomentar la socialización interna, difusión y sistematización de experiencias docentes que hayan incorporado el uso de TICs.</p> <p>L2.4. Difundir y fomentar el uso de portales educativos y otras formas similares.</p> <p>L2.5. Estimular el uso de las TICs para el ejercicio de ciudadanía y para la participación en el mundo global.</p>
<p>R3: Se han renovado o confirmado los paquetes de software utilizados para la gestión contable y de personal</p>	<p>L3.1. Visitar y dialogar con otros colegios para evaluar distintas soluciones de software para la gestión.</p> <p>L3.2. Fundamentar una propuesta de mutación de software, incluyendo costos, plazos y capacitación necesaria.</p> <p>L3.3. Adquirir e instalar nuevos software, o confirmar y desarrollar los existentes.</p> <p>L3.4. Capacitar al personal en función de los nuevos desarrollos informáticos.</p>
<p>R4: Se ha optimizado el uso y aprovechamiento del software para la gestión curricular (schooltrack u otro)</p>	<p>L4.1. Recoger la experiencia de los docentes, apoderados y personal administrativo en relación con el uso del software actual para la gestión curricular.</p>

	<p>L4.2. Conocer software alternativo y realizar una comparación de costos y beneficios, confirmar o mutar el software de apoyo a la gestión curricular.</p> <p>L4.4. Aumentar el uso y aprovechamiento de las distintas posibilidades de uso del software, mediante capacitación, promoción, incorporación en planes de trabajo de las áreas, entre otras estrategias.</p>
--	---

<p style="text-align: center;"><b>Programa 7</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Desarrollo de la Comunidad y cuidado del ambiente escolar</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Asegurar un ambiente escolar propicio para la formación de personas, en el que los detalles den cuenta de los grandes valores que nos inspiran y en el que se aprenda la convivencia entre personas de diversas edades y características, el respeto a las normas y la responsabilidad por el bien común.</i></p>	
<b>Resultados</b>	<b>Líneas de Acción</b>
<p>R1: Se han fortalecido los órganos y mecanismos de participación, y el compromiso de las personas con las metas y procesos colectivos</p>	<p>L1.1. Animar y acrecentar la participación de los trabajadores, de los padres, madres y apoderados, de los estudiantes y de los ex alumnos, en sus propias organizaciones.</p> <p>L1.2. Fortalecer las capacidades de las organizaciones de los estamentos para generar y ejecutar planes de trabajo, para formar y renovar liderazgos, para financiarse, y para aportar al bien de toda la comunidad.</p> <p>L1.3. Fortalecer el Consejo Escolar como el espacio de intercambio entre los distintos</p>

	<p>estamentos y entre ellos con la Dirección del Colegio.</p> <p>L1.4. Promover, facilitar y exigir el compromiso activo de los padres, madres y apoderados en la prevención y solución de problemas escolares.</p> <p>L1.5. Mantener la periodicidad y mejorar la calidad de las instancias regulares de diálogo familia – colegio.</p> <p>L1.6. Promover la participación, concertación y desarrollo de la comunidad a través de convocatorias especiales en torno al deporte, las manifestaciones culturales y otras.</p> <p>L1.7. Establecer, difundir y canalizar diversas formas en que los ex-alumnos pueden aportar al Colegio, aprovechando su gran variedad de talentos y posibilidades, y recoger también su mirada retrospectiva para aproximarse a una evaluación de impacto de la formación recibida.</p>
<p>R2: Se ha logrado alcanzar y mantener un ambiente escolar óptimo para facilitar el proceso educativo.</p>	<p>L2.1. Capacitar y comprometer a docentes y estudiantes para que el ambiente en las salas de clases sea propicio para el aprendizaje.</p> <p>L2.2. Utilizar y respetar el reglamento de convivencia escolar como un cuerpo inspirador y regulador.</p> <p>L2.3. Realizar procesos anuales de evaluación de la convivencia escolar, reflexionando sobre la experiencia, aprendiendo de las situaciones más</p>

	complejas, enriqueciendo los instrumentos y manuales.
R3: Se ha fortalecido la alianza familia – colegio según las orientaciones del Proyecto Educativo a través de diversos programas de formación e interacción.	L3.1. Diseñar y realizar programas de formación para padres y madres en las distintas etapas evolutivas de los hijos, logrando alta convocatoria y calidad. L3.2. Acompañar y potenciar a las familias en la educación cristiana de los hijos e hijas.
R4: Se ha logrado implementar una política y estrategias diversas de comunicación interna y externa, que visibilice y promueva la vida de la comunidad.	L4.1. Mejorar y hacer seguimiento continuo a la web institucional, la intranet, los boletines periódicos y otros medios. L4.2. Desarrollar la imagen corporativa en sus manifestaciones iconográficas: papelería, merchandising, símbolos institucionales, publicaciones.

<b>Programa 8</b> <b>Responsabilidad social y formación de ciudadanía</b> <i>Impulsar acciones y programas de formación social que incluyan análisis de la realidad y experiencias de inserción o exposición social, formas de solidaridad con los más pobres y excluidos, políticas y prácticas que reflejen la responsabilidad social de la comunidad ante los grandes problemas de la sociedad.</i>	
<b>Resultados</b>	<b>Líneas de Acción</b>
R1: Se ha instalado en la comunidad el concepto de responsabilidad social y	L1.1. Discernir en distintos niveles e instancias las mejores formas de aportar positivamente como comunidad escolar a la moderación de algunos problemas sociales tales como cuidado del medio

<p>una intencionalidad clara en esta línea.</p>	<p>ambiente, segregación social, mala calidad de la educación, congestión vehicular, precariedad energética, violencia, corrupción, indiferencia cívica, entre otros.</p> <p>L1.2. Poner en marcha año tras año algunas campañas o iniciativas que surjan del discernimiento.</p> <p>L1.3. Estudiar en particular y poner en práctica algunas formas de establecer solidaridad y vasos comunicantes con la educación en sectores de alta vulnerabilidad social.</p> <p>L1.4. Concientizar y testimoniar acerca de la importancia de la integración social.</p> <p>L1.5. Participar de iniciativas de otros que nos hagan conocer e interactuar mejor con la comunidad.</p>
<p>R2: Se han sostenido y profundizado los programas de formación social continua y de formación de ciudadanía de los estudiantes.</p>	<p>L2.1. Perseverar y profundizar en los programas FAS, en las semanas solidarias, en actividades de inserción y exposición social, etc.</p> <p>L2.2. Impulsar la formación de ciudadanía como uno de los objetivos importantes de la formación escolar, asegurando su tratamiento formal y su promoción experiencial.</p> <p>L2.3. Apoyar fuertemente al Centro de Estudiantes y en sus iniciativas, sus esfuerzos por convocar, organizar, animar y comprometer.</p>

## **LOGROS ESPERADOS PARA TODAS LAS ÁREAS**

1.- Consolidar una estructura curricular desde Educación Parvularia hasta Educación Básica y Media, que articule contenidos, objetivos y propuestas metodológicas, con la plasticidad suficiente para adaptarse a la realidad contingente y nutrirse de ella, considerando las definiciones curriculares de la Educación chilena establecidas en la LGE, los ajustes curriculares oficiales, las orientaciones del Proyecto Educativo y la propia experiencia.

2.- Profundizar y apoyar el proyecto coeducacional de los Colegios, introduciendo las modificaciones pertinentes en contenidos y formas de proceder dentro y fuera del aula, y aportando la experiencia a otros colegios de la Red Educacional Ignaciana.

3.- Desarrollar proyectos interdisciplinarios con las áreas a fines, a nivel institucional y/o con los establecimientos de la Red Educacional (RE), logrando conexiones y acuerdos para enriquecer la metodología y la evaluación, unificar el lenguaje pedagógico y dar una mirada diversa e integral de los contenidos y aprendizajes.

4.- Constituirse como equipo de profesionales de la educación en el que se trabaje y reflexione en función de la misión específica del área y los requerimientos técnicos de la institución, fomentando la colaboración y la coevaluación permanente, generando y ejecutando propuestas e instrumentos de mejora continua.

5.- Mejorar los resultados de evaluaciones externas (puntajes PSU, SIMCE, PCA y otras que pudieren agregarse) e internas (pruebas de asignatura, promedios curso, y otras)

6.- Integrar deliberadamente un mayor uso de las TIC en la sala de clases y otras actividades formativas.

### **CONCLUSIÓN**

Como conclusión del presente proyecto, podemos expresar que hemos tomado las perspectivas y condiciones de 3 establecimientos estudiados en la ciudad de Arica, de los cuales se recogieron diversos datos académicos, del personal de planta, directivos, apoderados y alumnos propiamente tal, en ello se

realizó un análisis exhaustivo de todas las circunstancias de falencias y beneficios de estos colegios, además de el plan Educativo que estos tienen, tomando en cuenta los riesgos, debilidades, fortalezas y oportunidades que entregan hacia sus estudiantes y hacia la misma comunidad, de esto podemos desprender:

1.- Se elaboró un plan de mejoramiento educativo que presenta distintas líneas de acción, en las cuales se buscan soluciones a problemáticas reales que tienen los establecimientos educaciones hoy en día.

2.- Las líneas de acción del plan de mejoramiento educativo, busca reanalizar situaciones fácticas y mejorarlas sustancialmente, de cuales podemos sintetizar el mejoramiento en los establecimientos.

3.- Las soluciones buscadas son acordes a la actualidad escolar, así como también a la realidad de los establecimientos y de los alumnos.

4.- El mejoramiento que se busca es en un sentido integral, es decir, en su totalidad, no dejando lugar a problemáticas sin respuesta y mucho menos problemáticas sin resolver.

5.- El plan de mejoramiento educativo, va en estricto beneficio de la comunidad educativa, es decir de los alumnos primero que todo, de los apoderados, de los docentes, de la plana directiva, de los directores y de toda la comunidad en general.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Gadamer, H. (1997). *Verdad y Método I*. Salamanca: Sígueme.

Gallego, R. (1.997). *Saber Pedagógico, una visión alternativa*. Bogotá: Magisterio.

Guerra M, J. W. (2001). Educación y currículo integral. Manuscrito no publicado, Funlam, Medellín, Colombia

[http://www.mineduc.cl/usuarios/edu.especial/doc/201304151157200.Doc\\_Nueva\\_perspectiva\\_vision\\_Ed\\_Especial.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/edu.especial/doc/201304151157200.Doc_Nueva_perspectiva_vision_Ed_Especial.pdf)

<http://unicef.cl/web/convencion-sobre-los-derechos-del-nino/>