



**Magíster En Educación Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo Colegio San Marcos**

**Osorno**

**Profesor guía: Carmen Bastidas Briceño**

**Alumna: Verónica Liliana Arriagada Trujillo**

**Osorno-Chile, octubre de 2019**

## INDICE

<b>* Abstract.....</b>	<b>01</b>
<b>* Introducción.....</b>	<b>02</b>
<b>I.-Marco Teórico:</b>	
<b>*Mirada a la Educación.....</b>	<b>03</b>
<b>*Mejorar la Educación.....</b>	<b>04</b>
<b>*Mejoramiento Sostenido.....</b>	<b>05</b>
<b>*Naciones destacadas en calidad Educativa.....</b>	<b>06</b>
<b>*Estándares de educación.....</b>	<b>07</b>
<b>*Marco de evaluación.....</b>	<b>08</b>
<b>* Definición dimensiones PME.....</b>	<b>09-10-11-12</b>
<b>* Área Liderazgo y Gestión Pedagógica.....</b>	<b>13-14-15-16</b>
<b>* Área Formación y Convivencia.....</b>	<b>17-18-19-20-21</b>
<b>* Área Gestión de Recursos.....</b>	<b>22-23-24</b>
<b>*Ciclo Mejoramiento Continuo.....</b>	<b>25</b>
<b>*Planificación 4 años, Metas y Estrategias.....</b>	<b>26</b>
<b>*Fase Anual, Elaboración de las acciones.....</b>	<b>27</b>

**\*Implementación, monitoreo y seguimiento.....28-29**

**\*Etapa Evaluación, Análisis de las acciones.....30**

**\*Evaluación Proyección.....31**

## **II.- Dimensiones Establecimiento**

**\*Reseña histórica de la institución.....32**

**\*Visión, Misión, Objetivo estratégico.....33**

**\*Síntesis del entorno.....34**

**\*Nuestro proyecto aspira a: .....35**

**\*Perfil: Estudiante, docente y Rol del  
apoderado.....36**

**\*Antecedentes Simce.....37-38**

**\*Características administrativas.....39**

**\*Recursos humanos.....40**

## **III.- Análisis diagnóstico situacional**

**\*Reflexión de los actores.....41**

## **IV.- Desarrollo de los Descriptores**

**\*Escala evaluativa del análisis.....42**

**\*Liderazgo del director.....43**

**\*Gestión curricular.....44**

**\*Acción docente en aula.....45**

<b>*Convivencia escolar.....</b>	<b>46</b>
<b>*Gestión de recursos.....</b>	<b>47</b>

## **V.- Análisis de los Resultados**

<b>*Población encuestada en el colegio.....</b>	<b>48</b>
<b>*Gráfico N° 1 Planificación Institucional.....</b>	<b>49</b>
<b>*Gráfico N° 2 Revisión PEI.....</b>	<b>50</b>
<b>*Gráfico N°3 Acciones de mejoras por líderes....</b>	<b>51</b>
<b>*Gráfico N°4 Líderes articulan prácticas con PEI.</b>	<b>52</b>
<b>*Gráfico N°5 Evaluación equipo directivo.....</b>	<b>53</b>
<b>*Gráfico N°6 Directivos velan por clima.....</b>	<b>54</b>
<b>*Gráfico N°7 Rendición cuenta pública.....</b>	<b>55</b>
<b>*Gráfico N°8 Articulación marco curricular.....</b>	<b>56</b>
<b>*Gráfico N°9 Coherencia entre ciclos.....</b>	<b>57</b>
<b>*Gráfico N°10 Tipos de planificación.....</b>	<b>58</b>
<b>*Gráfico N°11 Prácticas para logro aprendizaje... </b>	<b>59</b>
<b>*Gráfico N°12 Diversidad de prácticas .....</b>	<b>60</b>
<b>*Gráfico N°13 Prácticas de análisis .....</b>	<b>61</b>
<b>*Gráfico N°14 Normas PEI y Plan convivencia.....</b>	<b>62</b>
<b>*Gráfico N°15 Apoyo conductual, académico.....</b>	<b>63</b>

**\*Gráfico N°16 Uso eficiente de los recursos.....64**

**\*Gráfico N°17 Gestionan matrículas.....65**

**\*Gráfico N°18 Opinión para recursos educativos.66**

## **VI.- Plan de Mejoramiento**

**\*Gestión Pedagógica.....67-68-69-70-71-72-73-74**

**\*Liderazgo.....75-76-77-78**

**\*Convivencia Escolar.....79-80**

**\*Gestión de Recursos.....81-82**

**VII.- Bibliografía.....83-84**



## **ABSTRACT**

El presente informe realiza una evaluación diagnóstica del Colegio San Marcos, para lo que se procedió a recaudar información objetiva y fidedigna de la situación actual institucional.

Luego, se analizaron los resultados contrastándolos con la teoría y estándares vigentes en la política educacional.

Lo anterior, con el propósito de detectar los focos problemas del establecimiento y presentar un plan de mejoramiento educativo, el que abarca cuatro Áreas: liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos.

Proponiendo en cada una de ellas acciones que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje, que va en directo beneficio de los estudiantes, para una educación equitativa, eficaz y de calidad.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito detectar los principales puntos de conflicto y presentar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), sustentado en un diagnóstico realizado a toda la comunidad San Marquina.

Para realizar esta investigación hemos recopilado información fidedigna, a través de todos los miembros de la comunidad San Marcos.

En este estudio se utilizó una metodología cualitativa, cuantitativa y empírica y en el que se usaron diversos tipos de registros proporcionados por el establecimiento y resultados Simce.

Así mismo, se recopiló información mediante encuentros con directivos, estudiantes, apoderados, docentes y paradocentes. Donde se les realizó una encuesta, sobre las diversas dimensiones y sub-dimensiones que deben regir a una institución educacional, establecidas por el Ministerio de educación.

Luego, se estudian fuentes bibliográficas referidas a las dimensiones de mejoramiento educativo para preparar el presente marco teórico de este informe.

Por último, se elabora un Plan de Mejora para el Colegio San Marcos, estableciendo acciones pertinentes en cada una de las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, gestión convivencia escolar y gestión de recursos.



## **I.- MARCO TEÓRICO**

### **Mirada a la Educación**

Si bien, el marco teórico entrega luces para la fundamentación de un instrumento, esta última gana en solidez cuando logra contextualizarse con elementos empíricos, como podrían ser la realización de entrevistas, o bien la revisión de informes que recojan la percepción de quienes hayan aplicado y/o sido evaluados con el instrumento en terreno.

La educación es un derecho universal declarado como tal por las Naciones Unidas. Chile a través de la Ley General de Educación, establece las normas que regulan la forma en que la educación se debe impartir, desde el nivel de Educación Parvularia, hasta el IV año de Enseñanza Media.

En este contexto, el mejoramiento de la calidad de la educación pasa necesariamente, por el mejor aprovechamiento de espacios, recursos y oportunidades por parte de la comunidad educativa, con el fin de lograr metas claras y criterios unificados en función de una constante optimización del quehacer educativo.

Como lo señala la Ley General de Educación (Ley N°20.307), uno de los principales propósitos de la educación chilena es el desarrollo integral de las y los estudiantes. Esto se ve reflejado a través de ejes del sistema educativo que complementan y trazan la dirección en la que el país quiere avanzar.

El primero de ellos es el currículum nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, competencias, actitudes, valores y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes.

## **Mejorar la Educación**

El segundo eje corresponde al conjunto de normativas educacionales que se traducen en planes a desarrollar por las diferentes comunidades educativas, que entregan el marco y los elementos esenciales para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es definido por el Mineduc, como un instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales de sus procesos institucionales y pedagógicos, que favorece a las comunidades educativas para ir tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, las que contribuyan a la formación integral de los estudiantes.

Dado que el PEI es el resultado de un proceso de reflexión en el que participan todos los integrantes de la comunidad educativa, se ha estipulado que el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), debe servir de instrumento facilitador para alcanzar los objetivos y propuestas definidas en el Proyecto Educativo Institucional.

Sin embargo, cualquier propuesta solo tendrá validez en la medida que los miembros de las comunidades educativas se empeñen en hacerla realidad.

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales, y supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a cualquier institución educativa y no tan solo sus resultados finales.

## **El mejoramiento Sostenido**

De este modo, la gestión escolar, entendida como el conjunto de decisiones estratégicas que día a día toman en conjunto sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias no están ajenas a las metas que nos hemos trazado como país. En ese contexto, es importante considerar la formación actitudinal que nos propone el currículum, como también la incorporación de acciones que mejoren la inclusión educativa y la convivencia escolar, entre otros.

El mejoramiento sostenido y sustentable de la calidad de la educación, requiere la participación de todas y todos los actores de la comunidad educativa, ofrecer igualdad de oportunidades tanto para el aprendizaje de lo definido en el currículum vigente, como en la diversificación de intereses y talentos.

Todos estos cambios normativos, solo tendrán impacto si la planificación e implementación del mejoramiento educativo atiende a las necesidades de cada territorio, de cada comunidad educativa y a los actores que las conforman. Por esto, son principalmente los equipos directivos y de gestión, en conjunto con el consejo escolar de cada establecimiento, quienes deben liderar de manera efectiva cada uno de los procesos que se requieren para la mejora.

Todo lo anterior, teniendo como objetivo avanzar positivamente en lograr aprendizajes contextualizados, significativos y de calidad de nuestros estudiantes.

## **Naciones destacadas en calidad de la educación**

Las naciones destacadas en cuanto a calidad de su educación se refiere, aseguran que el logro de esta, no solo depende de tener un buen marco institucional determinado para este propósito. Sin embargo, este es un requisito fundamental para regular los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, las que conllevan funciones básicas sobre la calidad de la educación. (Banco Mundial 2017). Tanto los gobiernos como las instituciones responsables de formular políticas educativas, insisten cada vez más en la evaluación dirigida a: estudiantes, profesores, directores, escuelas y sistemas educativos.

Estas evaluaciones se utilizan para entender mejor hasta qué punto el aprendizaje de los estudiantes es satisfactorio, facilitador de información a los padres y a la sociedad en general, sobre el desempeño académico se refiere.

A la vez, introducir mejoras en las prácticas escolares, docentes y directivas.

De acuerdo al informe de la OCDE los resultados de estas evaluaciones están adquiriendo una importancia fundamental, tanto para evaluar los pro y los contras de distintos enfoques y para ofrecer recomendaciones que mejoren la calidad, igualdad y la eficacia de la educación.

Los actuales programas de evaluación pueden variar de un país a otro, pero hay aspectos comunes, como lo son:

- Los sistemas educativos hacen más hincapié en medir los resultados de los estudiantes, lo cual permite establecer comparaciones entre escuelas y regiones a lo largo del tiempo.
- Los resultados se emplean para identificar si el funcionamiento de una escuela es el adecuado y en qué puede tener que mejorar, así como exigir responsabilidades tanto a directores, como a los profesores.

## **Estándares de Educación**

-Existe una mayor dependencia respecto de los estándares educativos. Son muchos los países que actualmente fijan unos estándares educativos, los que estipulan deberían saber los estudiantes y qué deberían ser capaces de hacer en las distintas etapas de su proceso de aprendizaje. Esto ha propiciado la creación de mecanismos de vigilancia para determinar si los estudiantes alcanzan estos estándares.

Lo que considera, las siguientes prioridades y recomendaciones transversales en materia de políticas:

Debe adoptarse un enfoque holístico para aprovechar todo el potencial de la evaluación, sus distintos elementos deberían formar un todo coherente, dando pie a sinergias entre componentes, evitando repeticiones y objetivos contradictorios.

La evaluación debería estar al servicio de los objetivos educativos y de los objetivos de aprendizaje del estudiante.

Hay que poner el acento en la mejora de las prácticas en el aula como medio para lograr mejoras en los aprendizajes de los estudiantes.

Deben evitarse los efectos no deseados: los sistemas de evaluación pueden distorsionar qué y cómo se enseña a los estudiantes. Por ejemplo, si a los profesores se les juzga principalmente a partir de los resultados de pruebas tipo para estudiantes, pueden optar por "enseñar pensando en la prueba", centrarse únicamente en las competencias que se evaluarán y prestar menos atención a las necesidades educativas y de desarrollo de los estudiantes en un sentido más amplio.

Es importante minimizar estos efectos recurriendo, por ejemplo, a una mayor variedad de enfoques para evaluar el desempeño tanto de escuelas como de profesores.

## **Marco de Evaluación**

El marco de evaluación debe girar en torno a los estudiantes, entendiendo los resultados del aprendizaje de manera amplia, por ejemplo el desarrollo del espíritu crítico, las habilidades sociales, el compromiso con el aprendizaje y el bienestar en sentido general.

No resulta sencillo medir todos estos aspectos, como tampoco lo es valorar todos los factores presentes en los resultados del aprendizaje del estudiante.

Por este motivo, las medidas del desempeño deberían ser más amplias que concretas y basarse en datos cuantitativos y cualitativos y en análisis de alta calidad.

Para crear un marco de evaluación eficaz es preciso fomentar las capacidades en todos los niveles del sistema educativo: formación de docentes, funcionarios de la escuela, directores, etc.

Los marcos de evaluación deben buscar el punto medio entre aplicar sistemáticamente los objetivos nacionales en materia educativa y adaptarse a las necesidades concretas de cada región y escuela. Para ello, es necesario fijar parámetros nacionales que permitan un cierto margen de maniobra para dar respuesta a las necesidades locales.

Para que su diseño sea satisfactorio, los marcos de evaluación deberían basarse en diagnósticos sólidos, para lo cual podrá ser necesario recurrir a pruebas piloto.

De acuerdo a la descripción realizada por el Ministerio de Educación el Plan de Mejoramiento está conformado por las siguientes áreas:

- **Liderazgo.**
- **Gestión Curricular.**
- **Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes.**
- **Recursos.**

### **Área de Liderazgo**

En primer lugar se releva la necesidad de una elaboración participativa tanto del PEI como del PME. Más allá de “dar a conocer” tanto el PEI como el PME, tras la revisión bibliográfica resulta evidente que ello no. Hoy se demanda de las personas en puestos de liderazgo que ambos instrumentos sean elaborados de manera participativa con los distintos estamentos que conforman la comunidad escolar.

De manera similar, se hace necesario también enfatizar la necesidad de crear las condiciones para la elaboración participativa del PEI y del PME. Ello porque para una construcción participativa no basta con abrir espacios de participación, sino que también es necesario desarrollar las habilidades necesarias para poder participar de manera significativa y legítima (Gutmann, 1987); el liderazgo entendido como la capacidad de apoyar a otros en su crecimiento (Fullan, 2004; Ganz, 2016; Kegan & Lahey, 2009; Spillane, 2005) resulta relevante para una construcción participativa tanto del PEI, como del PME.

Ello nos lleva al segundo aspecto teórico central a considerar y que dice relación con la conceptualización del liderazgo. Surge de la revisión bibliográfica de esta dimensión la concepción del liderazgo como la capacidad de apoyar a otros en su crecimiento (Kegan & Lahey, 2009; Ganz, 2016; Spillane, 2005). Si se entiende así, no basta con fijar altas expectativas, es también necesario desarrollar capacidades para poder alcanzarlas.

Ello porque en los fundamentos vigentes se tienden a equiparar las altas expectativas del líder como un acto de confianza en su equipo. No basta con fijar altas expectativas, es también necesario desarrollar capacidades en las personas para poder alcanzarlas.

Un tercer aspecto teórico central a la revisión bibliográfica realizada dice relación con un sentido de propósito compartido que sirve como eje ordenador del trabajo de liderazgo. Seddon (2008) propone que el primer paso es pensar el propósito en función del usuario final, luego corresponde elaborar un sistema de medición que indique si se está alcanzando o no ese propósito y finalmente se debe liberar el método utilizado para llevar a cabo ese propósito y, de esta manera, abrir espacio para la innovación. Si lo que se está midiendo es la consecución o no consecución de un propósito definido en términos del usuario final, en realidad importa poco cómo este se alcance y es ahí donde este autor sugiere que se abre un espacio para la innovación.

Para Seddon (2008), el problema entonces se observa cuando, producto del foco exagerado que hoy se pone en los indicadores, en lugar de partir por definir el propósito, el primer paso consiste en definir un sistema de medición. Esta forma de proceder genera entonces un propósito de facto que constriñe el método con que éste se lleva a cabo.



El indicador la meta o la medición, cualquiera que ésta sea se vuelve el propósito y las personas empiezan a trabajar para cumplir con el indicador en lugar de trabajar para cumplir con el propósito.

En este caso el propósito viene dado por el PEI y la forma de alcanzarlo se define en el PME. En el PEI la visión, misión, valores y marco legal se sintetizan en el perfil del egresado/a o perfil del estudiante ideal que se quiere formar. A la luz de Seddon (2008) entonces, el PME debiera definir objetivos, tomar acciones y tener indicadores que permitan saber si ese perfil de egreso se está o no alcanzando.

La forma en que se alcance entonces importa poco y es ahí donde se abre espacio para la innovación en cada establecimiento y en las sala de clases.

Es así como pasamos al cuarto aspecto teórico a considerar y tiene que ver con el concepto del liderazgo para el cambio. La literatura incorpora la idea de que la mejora sucede por medidas sostenidas en torno a un propósito (Elgueta, et al., 2015), no es el cambio por el cambio. Es el cambio teniendo el propósito como eje ordenador (Seddon, 2008). El mejoramiento en escuelas chilenas toma tiempo, los procesos dieron frutos luego de 10 años de esfuerzos sostenidos y coherentes (Elgueta, et al., 2015).

La posibilidad de mejora continua observada en las escuelas chilenas tiene ciertas características: (1) el mejoramiento es gradual y acumulativo, (2) el mejoramiento no es lineal sino desbalanceado y (3) el mejoramiento toma tiempo. Es tarea de liderazgo entonces crear las condiciones para la mejora continua con un sentido de propósito.

Por su parte, el quinto aspecto teórico identificado dice relación con el rol que la construcción de ambientes de confianza juega en el trabajo de liderazgo. Un ambiente de confianza antecede a la construcción de un ambiente colaborativo.

La confianza reconoce la interdependencia y la hace posible, reduce el riesgo asociado al cambio, es posible hablar de aquello que resulta y de aquello que no resulta para la mejora, a la vez que los equipos confían en que las acciones de mejora que toman quienes están en puestos directivos serán las correctas (Bryk & Schenider, 2003).

Sin embargo, en un espacio de desconfianza no puede haber mejoras en los aprendizajes, pero la solución no pasa por volver a la confianza ciega. En un espacio de confianza lúcida los equipos se debieran preguntar cómo es que las medidas que se están tomando ayudan a la mejora, pero ello no significa que estén desconfiando, sino que existe respeto y escucha para preguntas y respuestas. Por su parte, Alonso (2016 en Tagle, 2016), de manera similar a lo planteado por Murillo (2012) y Bryk & Schenider (2003), también sugiere que parte de las tareas de los futuros SLE será establecer una dinámica de confianza. Las comunidades escolares y autoridades locales confiarán, sólo en la medida en que los SLE ayuden a que la mejora se haga más fácil y se oriente a todos los estudiantes.

Finalmente, el último aspecto teórico central dice relación con el rol de liderazgo del sostenedor en medidas estructurales que han logrado mejoras sostenidas a nivel sistémico. En primer lugar se relevan aquellas medidas que ponen la enseñanza y el aprendizaje al centro de su gestión (Honig, et al., 2010; Fullan, 2016). Honig, et al. (2010) encuentran que el sostenedor debe poner esfuerzos en cómo organiza su propia oficina, lo que Seddon (2008) llamaría “actuar sobre el sistema”.

Honig, et al. (2010) encuentran que el distrito necesita transformar, no sólo reformar la forma en que se relaciona con las escuelas y liceos. ¿Cómo? De manera similar a lo planteado por Fullan (2016), poniendo el foco en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, donde todos quienes trabajan en la oficina central pueden demostrar cómo su trabajo aporta a la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Transformando toda la oficina, no sólo el departamento de apoyo técnico pedagógico, al redefinir sus prácticas laborales y la relación que estas tienen con los colegios.

Por otra parte en la revisión bibliográfica realizada, también se encuentra que el objetivo del sostenedor debe ser también aumentar la coherencia del sistema liderando desde la posición del medio. Es decir, colaborando tanto con las autoridades de gobierno, como con las escuelas a su cargo (Fullan, 2015).

## **Gestión pedagógica**

La actualización de los estándares de esta dimensión debiera procurar un equilibrio entre conservar la fundamentación vigente y agregar nuevos conceptos poco abordados hasta ahora por los EID.

La subdimensión Gestión Curricular, en la medida que enfatiza la importancia de lograr una conducción académica activa que coordine y apoye permanentemente el trabajo pedagógico, ofrece espacios de mejora y actualización vinculados a los roles del equipo directivo y a las maneras de privilegiar la efectividad de los procesos de enseñanza aprendizaje desde la gestión curricular.

Respecto de lo primero, y como se indicó previamente, la literatura señala la importancia de comprender el liderazgo del equipo directivo como un facilitador, donde los estándares debieran fortalecer su rol de “continuo aprendiz” (Fullan 2014) respecto de sus conocimientos y de su interacción con los equipos docentes.

Vinculado a esta idea, pero poniendo el foco en los aprendizajes, un segundo eje teórico de actualización tiene que ver con resguardar espacios que favorezcan la formación de comunidades de aprendizaje entre docentes (Wenger 2001; López Yañez et al. 2011; Troen y Boles 2012), así como prácticas pedagógicas reflexivas (Perrenoud 2007) y la autoevaluación (Román 2011), entendidos todos ellos como herramientas para lograr planificaciones curriculares más eficientes y flexibles desde la gestión educativa. La observación de aulas y la aplicación de estrategias evaluativas poco variadas han sido criticadas y resignificadas por la literatura reciente (nos referimos respectivamente a Elmore et. al 2009 y Fullan 2014; y a Apple 2007, Ravitch 2010 y OCDE 2013).

Los hallazgos citados insisten en no olvidar el propósito final de estas instancias, mejorar los aprendizajes, y evitar efectos no deseados como “preparar para la prueba” o sobre exigir profesores y directivos con estas tareas.

Así mismo, un tercer eje teórico sobre las maneras de privilegiar la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje desde la gestión curricular, tiene que ver con la importancia de incorporar altas expectativas cognitivas hacia el trabajo de los docentes y luego hacia los estudiantes (City 2013). En este punto, otras estrategias a considerar que se desprenden de la misma argumentación son la búsqueda de la motivación y expresión de los estudiantes en las instancias de monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.

Finalmente para promover el debate profesional entre docentes, se sugiere actualizar los fundamentos en función de una comprensión más amplia de la pedagogía, basada en el respeto y el valor de la diversidad y se sugieren diversas maneras para estimular el trabajo intelectual docente.

En la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula, los aportes de la literatura revisada señalan el impacto positivo de factores colectivos y holísticos en la eficacia de los procesos de enseñanza-aprendizaje, que “desbordan” lo que sucede o no en el aula, como por ejemplo, el trabajo colaborativo entre profesores, el compromiso estudiantil con su propio aprendizaje, la formación integral del estudiante, o la toma en cuenta de la subjetividad en la retroalimentación que se entrega a las y los estudiantes.

Cabe señalar además que parte la literatura revisada conduce a incorporar y/o destacar aspectos vinculados a incorporar la participación de estudiantes en el diseño de normas, así como explicitar expectativas para lograr su desarrollo integral, con autonomía y pensamiento crítico (MINEDUC 2016).

Estas ideas encuentran eco también en la dimensión de Formación y Convivencia, lo cual conduce vislumbrar intercambios y simplificaciones entre estándares de ambas dimensiones.

Por su parte, la subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes debiera actualizarse en gran medida en función de las Orientaciones Técnicas Plan de Retención Escolar (2015). El acento está en desarrollar un conjunto de mecanismos para asegurar la detección temprana dirigida tanto a estudiantes con dificultades académicas, aquellos con dificultades sociales, afectivas y conductuales, sin necesariamente diferenciarlos.

Además, se añaden elementos nuevos a las estrategias de detecciones oportunas, como el trabajo en red y el énfasis en lograr una efectiva coordinación entre equipo directivo y docentes que discuten e implementan acciones caso a caso. Se agregan a los tradicionales factores de alerta temprana (repetencia, bajo rendimiento, baja asistencia, problemas de disciplina, entre otros), la inserción y adaptación de inmigrantes, y madres o padres adolescentes que siguen asistiendo a la escuela regular.

Finalmente respecto del *Programa de Educación Intercultural Bilingüe* se propone actualizar los fundamentos sin reformular los estándares, destacando los aspectos positivos de su implementación señalados por un estudio de MINEDUC, y los desafíos para su implementación según Williamson y Flores (2015).

## **Formación y Convivencia**

Tras la revisión bibliográfica realizada, aparecen ciertos aspectos teóricos centrales para cada subdimensión que resultan relevantes de considerar en la actualización de los EID.

En cuanto a la subdimensión de formación, el trabajo realizado permite constatar una fundamentación más débil respecto de las otras dos. En algunos estándares los fundamentos no justificaban el estándar o bien se observan saltos lógicos poco comprensibles. Parte de esta debilidad queda de manifiesto además en ciertos fundamentos que ilustran estándares de formación con ejemplos propios de la subdimensión de convivencia.

Aun así, en términos teóricos se observan dos aspectos teóricos levantados de la revisión bibliográfica que serían relevantes de considerar en una actualización de esta dimensión.

El primero se refiere a la relación entre el aprendizaje académico y el socioemocional. (Berger,2013) encuentra que no es posible separar las dimensiones socioemocionales de las académicas ya que el bienestar socioemocional y la percepción que los estudiantes tienen acerca de las relaciones que se establecen entre compañeros y en los espacios escolares, afectan su rendimiento académico. Sin embargo, las prácticas educativas siguen considerando el aprendizaje socioemocional como secundario a la labor académica de las instituciones escolares y esto se ve reflejado tanto en el currículum como en los énfasis de la formación docente (Berger, 2013).

Estos autores incluso van más allá y afirman que no es claro que sean las variables socioemocionales las que lleven a un mayor rendimiento académico, sino que es probable que la asociación entre ambas sea bidireccional.

Por otra parte, dentro de la actual subdimensión de formación se identifica también un aspecto teórico central referente al rol y relación con las familias.

En primer lugar resulta relevante destacar la idea de que tanto los roles como los tipos de familias están cambiando y que los profesionales necesitan ser conscientes de lo que suponen estos por otra parte, dentro de la actual subdimensión de formación se identifica también un aspecto teórico central referente al rol y relación con las familias. Los que deben ser flexibles para poder responder con estrategias que hagan viable la relación familia-escuela en cualquier situación (Rivas-Borrell y Ugarte, 2014).

Así mismo, la literatura revisada sugiere también reconocer la importancia de crear capacidades en las familias, porque las políticas para aumentar el involucramiento de las familias no siempre han sido exitosas debido a que están fundadas en un supuesto erróneo (SEDL, 2013).

Estos autores plantean que en general los programas que buscan fomentar el involucramiento de las familias suponen que tanto profesores como las familias mismas ya tienen las habilidades, conocimientos, confianza y sistema de creencias necesarios para llevar a cabo y mantener las relaciones entre el hogar y la escuela. Sin formación ni construcción de capacidades en ambos lados, todas las buenas intenciones terminan por favorecer una comunicación unidireccional desde la escuela a los apoderados, junto a eventos aleatorios que intentan involucrarlos (SEDL, 2013).

Resulta así fundamental el trabajo de desarrollo de capacidades tanto en las familias (SEDL, 2013) como en el equipo directivo y docente (SEDL, 2013; Rivas-Borrell & Ugarte, 2014); así como la construcción de un clima escolar participativo (Rivas-Borrell y Ugarte, 2014).



Lo primero dice relación con la confianza como condición necesaria y previa al buen trato y el respeto. Pero no la confianza ciega, sino la confianza lúcida. El abuso sucede cuando existe confianza ciega en la autoridad, pero la reacción sana al abuso no puede ser la desconfianza total sino que es la confianza lúcida (Murillo, 2012).

Es así como en la creación de un ambiente de respeto se debiera considerar primero la construcción de espacios de confianza lúcida.

El segundo aspecto teórico central relevado en la literatura revisada, es el de bienestar subjetivo. A la luz de la evidencia revisada este es el “espacio y el proceso en que los individuos construyen una imagen de sí, de los otros y del mundo en el contexto de sus experiencias sociales.

Este ámbito está formado por sus emociones, imágenes, percepciones, deseos, motivaciones y evaluaciones, entre otros elementos (PNUD, 2012). Por lo tanto, toda discusión sobre el desarrollo de ambiente de respeto debe incorporar lo que sienten y piensan las personas para dirigir las acciones a la construcción de capacidades para el bienestar subjetivo (PNUD, 2012).

Por su parte, el aspecto teórico central dice relación con la construcción de aulas que se rijan por parámetros democráticos, (Rust 2012) promueve la necesidad de coherencia e integración de la estructura organizacional, el contenido curricular, la pedagogía/metodología y la acción para la construcción de aulas para paz.

Ello porque la construcción de ambientes de respeto y buen trato no puede dejar de considerar dicha coherencia, no es posible pensar una escuela donde sus miembros sean respetuosos y bien tratantes en el recreo y el comedor, pero no en el aula.

De la misma manera, en estas aulas el rol del/la docente es fundamental y tiene que ver, entre otros, con poder alcanzar acuerdos; favorecer la discusión de temas controversiales en espacios abiertos, siendo cuidadoso de cómo da su opinión; y su capacidad para desarrollar habilidades en los estudiantes que les permitan llegar a acuerdos, como la apertura de mente o la confianza en otros.

En resume, se trata de enseñar con el ejemplo de que “las personas pueden hablar y estar en desacuerdo sin necesidad de gritar”.

Es así como llegamos al cuarto aspecto teórico central relevado y que dice relación con la construcción de ambientes seguros, más allá de la prevención o atención de casos de bullying y violencia.

Por otro lado, en la subdimensión de participación y vida democrática, por su parte, aparecen tres aspectos teóricos centrales como resultado de la revisión bibliográfica realizada.

El primero dice relación con la conceptualización de la participación. En los fundamentos vigentes, la participación se entiende principalmente como instancia de consulta y conversación, como “sentirse parte”, sin embargo tras la revisión bibliográfica realizada, la participación en realidad alude a la posibilidad de tomar decisiones de manera colectiva y es en ese sentido que requiere de una distribución de poder.

Resulta necesario, de acuerdo con Muñoz (2011) que las estructuras de participación, como por ejemplo el Consejo Escolar, abran espacios reales para la toma de decisiones sino una participación que es meramente simbólica termina desmotivando a los representantes de la comunidad escolar.

Esto, va más allá de la participación como práctica para la tolerancia, Hess & Mcavoy (2015) encuentran a estudiantes que desarrollan la capacidad de valorar las diferencias de opinión como una forma de construir mejores argumentos.

El segundo aspecto teórico central identificado se refiere a la necesidad de desarrollar habilidades para poder participar. Una carencia general de la fundamentación vigente de esta subdimensión es la poca consideración que se hace a la necesidad de desarrollo de habilidades en todos los estamentos de la comunidad escolar.

Las personas no nacen con disposiciones democráticas como la apertura de mente, la confianza en otros o el compromiso de buscar un espacio de acuerdo que trascienda las diferencias.

Estas no se desarrollan de facto durante los procesos participativos, es por ello que el rol que juegan las instituciones formativas y las experiencias democráticas resulta clave (Flanagan, 2013).

Dicho en otras palabras, no es obvio que quienes sean parte de procesos participativos tengan las habilidades necesarias para poder ser y sentirse parte legítima de ellos (Gutmann, 1987). No basta con tener estructuras democratizadoras, es necesario también aprender a participar, desarrollar las habilidades necesarias para hacerlo (Gutmann, 1987) y eso es real tanto para docentes y directivos, como para estudiantes y apoderados.

Finalmente, un último aspecto teórico central rescatado desde la revisión bibliográfica dice relación con los principios que debieran orientar la formación ciudadana en la escuela de modo que esta provea de experiencias para el desarrollo de habilidades relativas a la ciudadanía.

Chaux, Lleras y Velásquez (2004) sugieren que estos son: abarcar todas las competencias necesarias para la acción, brindar múltiples oportunidades para la práctica de estas competencias, integrar la formación ciudadana de manera transversal en las distintas asignaturas académicas e involucrar a toda la comunidad educativa.

Es así como el desarrollo de habilidades que resultan centrales en el desarrollo de la participación democrática no se da únicamente tomando contacto con la comunidad y realizando aportes concretos, sino que la escuela provee múltiples oportunidades para lo mismo.

## **Gestión de Recursos**

La subdimensión Gestión del personal se actualiza principalmente en función de la nueva Política Nacional Docente. Esta normativa señala cambios en las condiciones laborales de los docentes, las cuales son materia de evaluación de los Estandares Indicativos de Desempeño, por lo que urge incorporarlos.

Atendiendo a todos los aportes teóricos enunciados hasta ahora, y que además son reforzados por la nueva Política Nacional Docente, el eje teórico que predomina para esta sección tiene que ver con fortalecer la participación (o liderazgo distribuido) de los equipos directivos y docentes.

Esto se visualiza, por ejemplo, en el llamado a una retroalimentación colectiva respecto de los procesos de evaluación docente. O bien, en la manera de ofrecer incentivos que favorezcan el trabajo en equipo de los docentes, por sobre su competencia individual.

Así mismo, la exigencia dirigida a los sostenedores de brindar capacitación y perfeccionamiento gratuito, permanente y de calidad a sus docentes, también tiene que ver con un entendimiento menos jerárquico del liderazgo y la importancia del trabajo en equipo.

Esto en el sentido de que se incita a promover un trabajo interno de formación entre docentes con diversos niveles de desarrollo de su carrera, así como el trabajo en red con otros establecimientos en esta materia

Respecto de la subdimensión Gestión de Recursos Financieros, la fuente de actualización más importante es el proyecto de Ley Nueva Educación Pública que implica un proceso de desmunicipalización para las escuelas en Chile, y que orienta la construcción de capacidades en los nuevos Servicios Locales de Educación.

Este proyecto tiene directa relación con el trabajo en red y, en ciertos puntos, con los liderazgos de equipo directivos y sostenedores.

Finalmente, la subdimensión de Gestión de Recursos Educativos reúne dos ejes teóricos importantes:

- 1.- Insistir en la importancia de privilegiar recursos didácticos que tengan el mayor impacto en los procesos de aprendizaje.
- 2.- Relevar el rol colaborativo de los equipos directivos y docentes en estas tareas.

En esta subdimensión pueden además incorporarse actualizaciones que apuntan al trabajo educativo con las TICs, donde el foco debiera estar en valorar de mejor manera la necesidad de que los estudiantes tengan competencias en TIC, no sólo como una herramienta de comunicación, sino como una manera efectiva de potenciar su proceso de aprendizaje y de aportar a su formación como ciudadanas y ciudadanos.

## **El Ciclo de Mejoramiento Continuo PME 4 Años**

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

## **Planificación para los cuatro años**

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales.

### **Metas Estratégicas**

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

Un tercer paso es la definición de estrategias, las que se definen como líneas de acción genéricas para en un período anual permitiendo acercarse, de manera progresiva, al logro de los objetivos y metas.

Las estrategias otorgan sentido al periodo anual en la medida que el diseño e implementación de estas, mediante las acciones anuales, permitirán cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones.

La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los periodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.



## **Fase Anual**

### **Planificación**

### **Implementación, Monitoreo y Seguimiento**

### **Evaluación**

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente, la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

## **Planificación Anual**

La Planificación Anual debe permitir establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa. Se debe considerar la evaluación del periodo anterior y los ajustes realizados a algunos componentes de la Fase Estratégica.

## **Elaboración de las Acciones**

Son las acciones las que hacen realidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los procesos educativos para el aprendizaje de todos los y las estudiantes.

Las acciones deben incorporar en su formulación los siguientes aspectos:

Nombre de la acción

Descripción de la acción

Fechas

Programa asociado

Responsable

Recursos para la ejecución de la acción

TIC: indicar si la acción a realizar necesitará del uso de TIC (Tecnologías para la Información y Comunicación)

Plan asociado: corresponde a los otros planes que se exigen por normativa

Medios de verificación

Montos asociados

### **Implementación, Monitoreo y Seguimiento**

Junto con la ejecución de las acciones, la etapa de Implementación contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones planificadas y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.

### **Monitoreo a las acciones**

El Monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican.

Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo.

## **Seguimiento**

El Seguimiento es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo con el avance en la implementación de las acciones.

### **Seguimiento a las estrategias anuales**

Esto permite, al final del periodo anual, estimar el grado de cumplimiento de la programación anual, además de identificar qué aspectos del Objetivo Estratégico se están cumpliendo y cuáles se deben reforzar en la propuesta anual siguiente.

Realizar un análisis del cumplimiento de los indicadores, durante la implementación de las acciones, entrega información objetiva para que la institución analice el estado de avance y determine los pasos necesarios y factibles de abordar para ajustar y mejorar las acciones que se están implementando.

## **Etapa de Evaluación**

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada periodo, en la que el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de Evaluación posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.

### **Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones**

Para efectuar este proceso se cuentan con al menos dos fuentes de información, el primero de ellos es la información obtenida en el proceso de verificación a la implementación de los PME (proceso que se efectúa con los establecimientos que están adscritos a la SEP) y el resultado del proceso de Monitoreo y Seguimiento.

En este sentido, requiere dos tipos de análisis, uno centrado en aspectos cuantitativos y otro centrado en aspectos cualitativos en el que es relevante atender las causas que explican el nivel de ejecución.

### **Evaluación del cumplimiento de las estrategias**

Un segundo paso en la etapa de Evaluación es la revisión del grado de cumplimiento de las estrategias anuales. Para esto, es importante que se realice la última aplicación del indicador de seguimiento, lo que permitirá tener información cuantitativa del

avance de las estrategias.

Además, este análisis debe contemplar aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que explican el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

### **Evaluación Proyectiva**

Este componente de la etapa de evaluación requiere que el equipo directivo, en conjunto con las y los docentes, analicen los cambios que se producen en la comunidad antes de iniciar un nuevo año lectivo.

La relevancia de este componente es que permite conjugar toda la información de la etapa de evaluación, considerando logros y desafíos que se deben abordar y fortalecer el año que se inicia, junto con aquellos cambios que podrían impactar en la gestión educativa.

## **II.- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO**

### **Reseña histórica de la Institución Educativa**

Los inicios del Colegio San Marcos comenzaron a partir de la creación del Jardín Infantil Piolín en el año 1995. Posteriormente en marzo de 1999 se creó el nivel de transición (kínder) y un primer año básico, con reconocimiento oficial y subvención del Estado.

Este proyecto responde a la necesidad de muchas familias que buscan una alternativa académica diferente, que equilibre los valores humanos con la educación formal.

En el Colegio San Marcos, los profesores y padres de familia tienen una participación fundamental en el desarrollo de este proyecto educativo, entregándoles a los alumnos una formación profundamente humanista e integral. Con el paso del tiempo ha ido creciendo año tras año. En el año 2004 contaba con un curso por nivel desde Pre kínder a 8° año básico. Este año 2017 el establecimiento cuenta con una matrícula de 140 alumnos, 10 profesores idóneos trabajando con la comunidad educativa, una asistente de párvulos, una secretaria y 2 auxiliares de aseo.

En el año 2019 el Colegio San Marcos cuenta con una matrícula total de 91 estudiantes desde prekínder a octavo básico y una planta docente de 11 docentes.

Es así como este año el 25 de abril el día de San Marcos se celebraron 20 años desde su creación.

### **Visión**

Somos una comunidad educativa que anhela sembrar en nuestros alumnos y alumnas las competencias y habilidades que le permitan afrontar los desafíos presentes y futuros que la sociedad actual demanda; logrando así obtener la educación, valores y actitudes necesarias para enfrentar la vida.

### **Misión**

Educar personas integrales y armónicas, a través de la implementación del currículum desarrollando en los alumnos y alumnas, habilidades, competencias, actitudes, valores y conocimientos que lo conecten con su ser, en forma personalizada potenciando lo intelectual, emocional, espiritual y artístico bajo el principio que todos y todas pueden aprender.

El colegio San Marcos, atiende a una población de educandos que se caracteriza por tener necesidades socio-afectivas y educativas especiales, categorizadas en transitorias y permanentes.

El establecimiento no cuenta con Proyecto de Integración que aporte en el proceso educativo de los estudiantes con NEE. Frente a esta realidad, el equipo de gestión ha incentivado al cuerpo docente, comprometiéndolo a brindar una educación personalizada, de calidad, altamente profesional - la que se apoya en los constantes perfeccionamientos, la que desarrolla efectivamente en un contexto de máximo 24 estudiantes por curso.

### Objetivos Estratégicos:

- 1.- Formar ciudadanos libres con profundos valores del humanismo cristiano, democrático y solidario.
- 2.-Dar una formación intercultural, donde los estudiantes asuman su identidad personal, integrado a su contexto socio-económico más inmediato, pero profundamente tolerante a la diversidad.

### **Síntesis del entorno**

El establecimiento educacional San Marcos se encuentra ubicado en la ciudad de Osorno en un sector de clase social emergente, brindando atención a poblaciones aledañas, así también atiende estudiantes de distintos puntos de la ciudad y de sectores rurales cercanos.

La mayoría de nuestros apoderados y apoderadas son familias monoparentales, donde los caracteriza principalmente la necesidad de contar con una educación personalizada de no más de 25 estudiantes en aula.

Un porcentaje alto de nuestra matrícula son estudiantes familiares de exalumnos (as).

Nuestra institución articula su identidad a partir de su entorno geográfico más cercano y de las características de la comunidad en que se inserta.

La forma y espíritu de nuestra propuesta, se basa en la perfectibilidad del ser humano comprometido con los valores del humanismo cristiano para servir de modelo, tanto en su aspecto personal y familiar.

El colegio San Marcos, atiende a una población de estudiantes que se caracteriza por tener necesidades socio-afectivas y educativas especiales, categorizadas en transitorias y permanentes.



El establecimiento no cuenta con Proyecto de Integración que aporte en el proceso educativo de los estudiantes con NEE. Frente a esta realidad, el equipo de gestión ha incentivado al cuerpo docente, comprometiéndolo a brindar una educación personalizada, de calidad, altamente profesional. La que se apoya en los constantes perfeccionamientos.

### **Nuestro proyecto aspira a ser:**

Realista, reflexivo, humano, dinámico, innovador, participativo, integrador, formativo y cristiano.

- **Perfil del estudiante:**

Nuestros alumnos y alumnas al egresar de nuestro colegio deberían:

- Tener un sentido de espiritualidad, de compromiso humano-cristiano, de solidaridad, de generosidad, de pertenencia y lealtad.
- Valorar el trabajo como proceso conducente a mejorar la calidad de vida y de realización personal.
- Ser respetuoso (a) con sus compañeros(as), docentes, personal administrativo y de servicio.
- Ser una persona responsable, independiente en lo personal y en lo social.
- Ser reflexivo, que sea capaz de hablar y expresar su pensamiento de forma respetuosa.
- Ser creativo, capaz de intuir su propio proyecto de vida.
- Tener la capacidad de aceptarse a sí mismo, con sus potencialidades y debilidades, perfeccionando las primeras y superando las segundas.
- Ser independiente, con capacidad de sostener sus derechos y opiniones con plena libertad y realizar su accionar con plena autonomía.
- Ser alegre, afectivo y equilibrado emocionalmente en sus relaciones escolares y familiares.

- Tener capacidad de valorar su núcleo personal familiar y su comunidad escolar.
- Ser tolerante, abierto al cambio que ocurre en su entorno, para poder incorporarse adecuadamente a la vida escolar y social.
- Tener conciencia ecológica y valores de respeto y amor a la naturaleza.

- **Perfil del docente:**

Los docentes que se desempeñan profesionalmente en el colegio San Marcos deberán:

- Ser docentes comprometidos con su labor de educador, basados en el humanismo cristiano.
- Acoger a todos los estudiantes en igualdad de condiciones, procurando incentivar a aquellos que más lo necesitan.
- Ser un facilitador y mediador permanente entre aprendizaje y estudiante.
- Ser un profesional que busque permanentemente el perfeccionamiento y/o autoperfeccionamiento profesional, debe estar al tanto del que sucede en la sociedad para comprender mejor a las personas a las que está ayudando a formar.
- Ser un profesional con carisma que le permita despertar, por parte de la comunidad reconocimiento y respeto.
- Ser flexible, estar dispuesto al cambio e innovación y con una gran disposición a la reflexión.

- **Rol del apoderado(a):**

Los padres y apoderados del Colegio San Marco deben:

- Asumir su responsabilidad como padre o apoderado(a), apoyando la formación espiritual y académica de su hijo(a).

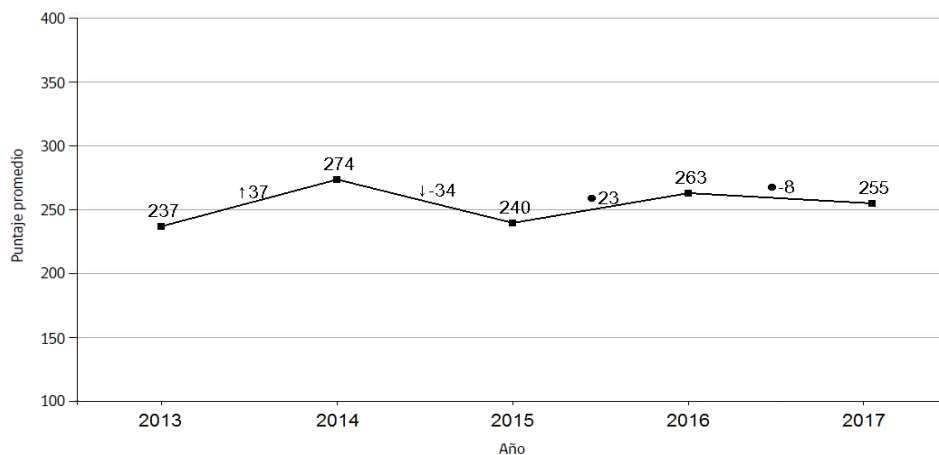
- Estar en constante comunicación y ser colaborador de la comunidad educativa.
- Proporcionar al estudiante un ambiente grato de convivencia familiar.
- Ser respetuoso de las normas establecidas en el colegio.
- Mantener buenas relaciones humanas con los distintos estamentos del colegio.

### **Antecedentes pedagógicos**

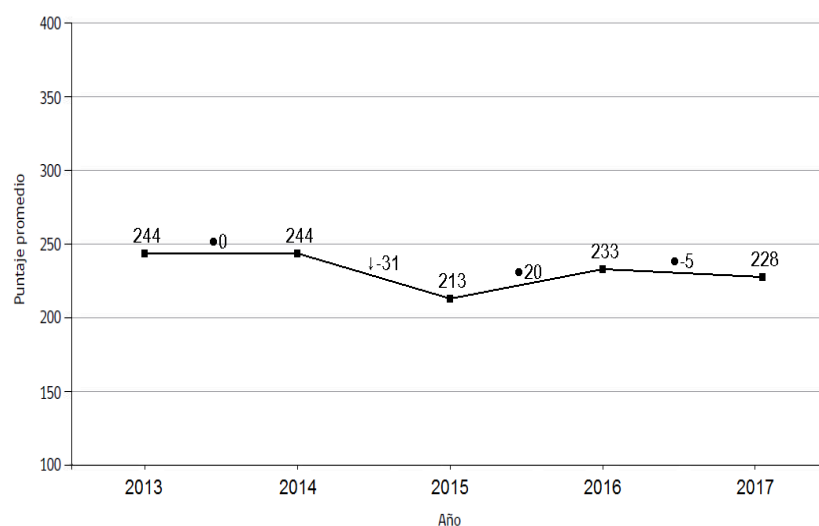
Estos se obtienen de los índices de eficiencia externa, específicamente desde la mirada del SIMCE, que ha tenido ciertas variaciones que han sido pesquisadas y detectadas por el equipo de gestión.

En relación con los índices de eficiencia internos, estos se ven relacionados con resultados académicos, pero más que nada en la capacidad de autonomía que tienen nuestros estudiantes, para desenvolverse en lo cotidiano.

#### Variación resultados SIMCE Lenguaje y Comunicación 4to básico.



### Variación resultados SIMCE Matemática 4to básico.



El Simce, a través de la historia de nuestro colegio, ha arrojado variaciones en sus resultados, los que no benefician al establecimiento. Identificando el año que los resultados fueron positivamente ascendentes, por sobre los otros años, fue en el año 2014 en las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática.

Respecto a la matrícula existente, registró a final de año 2017, 135 estudiantes. En el año 2018, fue de 121 alumnos y alumnas, lo que equivale a una disminución de 10,4% por reducción de matrícula en los cursos.

En el último año (2018) el nivel de aprobación y promoción fue del 96,6%, reprobando 4 estudiantes.

### **Características administrativas del establecimiento**

El colegio San Marcos, depende administrativamente de la Corporación Educacional San Marcos. Pertenece dentro del contexto nacional al sistema de subvención del ámbito particular.

#### **Tipo de educación que imparte.**

El Colegio San Marcos imparte la siguiente modalidad de educación:

- Educación Parvularia:
  - Pre Kinder
  - Kinder.
- Educación Básica:
  - Primer Ciclo (1° a 4° básico)
  - Segundo Ciclo (5° a 8° básico)
- Horarios de Clases:
  - Jornada de mañana: 08:00 horas a 13:45 horas (Segundo ciclo)
  - Jornada de tarde: 14:00 horas a 19:00 (Primer Ciclo)

## RECURSOS HUMANOS

El colegio San Marcos cuenta con una planta de trabajadores que se detalla a continuación:

Directora	1
Jefe Unidad Técnica Pedagógica	1
Docentes	11
Secretaria	1
Asistente de Aula	1
Auxiliar de aseo.	2

### **III.- ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico es una tarea donde los actores reflexionan sobre los diferentes aspectos que componen la realidad de un colegio (Delgado, 2010).

Las opiniones de todos los actores que participan al interior de la comunidad educativa, son importantes y no sólo las de aquellos que tradicionalmente manifiestan sus ideas, sin problema alguno, es fundamental conocer la opinión de todos y todas los miembros de la comunidad educativa.

Es necesario valorar los juicios y apreciaciones de todos en general, porque ello contribuye a consolidar la cultura escolar, que permite proyectar e insertar los ideales y acciones de la misión y la visión para la que fue formulada su creación.

El presente diagnóstico fue desarrollado a través de una “Encuesta de apreciación sobre los niveles de calidad de las distintas dimensiones”.

De tal forma, fueron encuestados todos los funcionarios e integrantes de la comunidad educativa (directivos, apoderados, profesores, estudiantes, asistentes y secretaria.) con la finalidad de recoger información para poder generar un proyecto de mejoramiento educativo acorde a las necesidades que se detectan en el la actualidad.

## IV.- DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

### Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Niveles
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los miembros del establecimiento educacional.
2	Manifiesta acciones explícitas secuenciales en beneficio de la comunidad.
3	Manifiesta un quehacer con propósito claro y explícito hacia todos los miembros de la comunidad e incorpora perfeccionamiento permanente.



## Dimensión: Liderazgo del Director

Proceso a evaluar: El liderazgo del director y su compromiso para obtener una comunidad identificada con el Proyecto Educativo Institucional.			
Prácticas	Nivel de calidad		
	1	2	3
El director se compromete con la comunidad educativa, organizando e incentivando actividades calendarizadas.			
El director promueve expectativas claras y desafiantes para la comunidad escolar acorde a los OA y Metas existentes en PEI.			
El director coordina, articula y promueve a la comunidad educativa para favorecer el logro de los aprendizajes.			
El director vela por un clima amable en la comunidad educativa, resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afecten la convivencia.			
El director efectúa rendición de cuenta pública a la comunidad educativa.			

## Dimensión: Gestión Curricular

Proceso a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.			
Prácticas	Nivel de calidad		
	1	2	3
El equipo técnico pedagógico vela por calendarización de actividades que articulen Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual y PEI.			
El equipo técnico monitorea logros de aprendizajes de ambos ciclos.			
El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificación tradicional y planificación Dua de las clases.			
El equipo técnico pedagógico organiza instancias reflexión pedagógica y análisis técnico.			

### Dimensión: Acción Docente en el aula

Proceso a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para el logro de los aprendizajes.			
Prácticas	Nivel de calidad		
	1	2	3
Los profesores indagan con los estudiantes sobre sus prácticas docentes.			
Los profesores adaptan su metodología a las necesidades de los estudiantes.			
Los profesores utilizan variadas estrategias de enseñanza para lograr los aprendizajes en los estudiantes.			
Los profesores monitorean constantemente, y refuerzan el trabajo de los estudiantes.			
Los profesores mantienen clima de respeto y confianza para el logro de los aprendizajes.			

## Dimensión: Convivencia Escolar

Proceso a evaluar: Las políticas y estrategias para apoyar el proceso emocional, académico y social los estudiantes.			
Prácticas	Nivel de calidad		
	1	2	3
El establecimiento dispone estrategias para apoyar y monitorear a los estudiantes con problemas aprendizaje.			
El establecimiento dispone estrategias para apoyar y monitorear a los estudiantes con problemas emocionales y conductuales.			
El establecimiento cuenta con las estrategias para abordar y monitorear a los estudiantes con indicios de deserción escolar.			
El establecimiento posee estrategias para abordar con apoderados, problemas académicos y conductuales de los estudiantes.			

## Dimensión: Gestión de Recursos

Proceso a evaluar: Políticas del establecimiento que aseguran una gestión ordenada y transparente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad		
	1	2	3
1.El establecimiento gestiona la matrícula de manera que logra completar los cupos disponibles.			
2.El establecimiento realiza práctica eficientes para asegurar el uso de los recursos financieros			
3.El establecimiento toma en cuenta la opinión de los docentes para dar uso a los recursos financieros.			

## **V.- Análisis de los Resultados**

### **Población Encuestada en el colegio San Marcos**

Directivos: 2 personas

Docentes: 11 personas

Asistentes: 4 personas

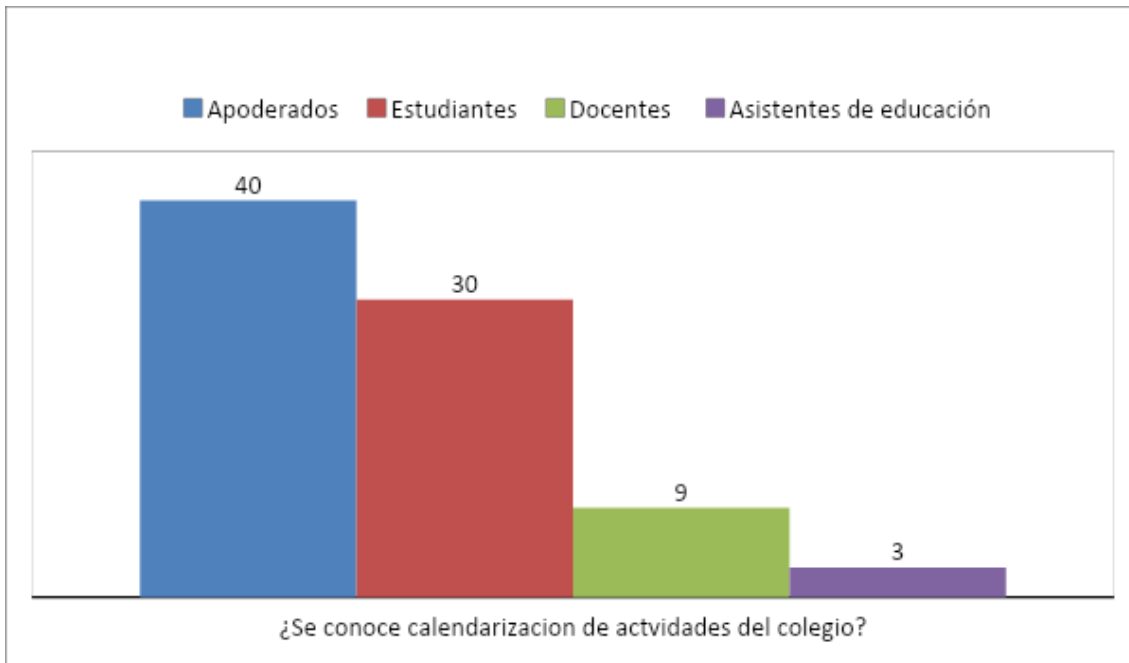
Estudiantes: 91 personas

Apoderados (as): 80 personas

### **ÁREA LIDERAZGO**

#### **Visión estratégica y planificación**

##### **Prácticas de planificación del establecimiento**



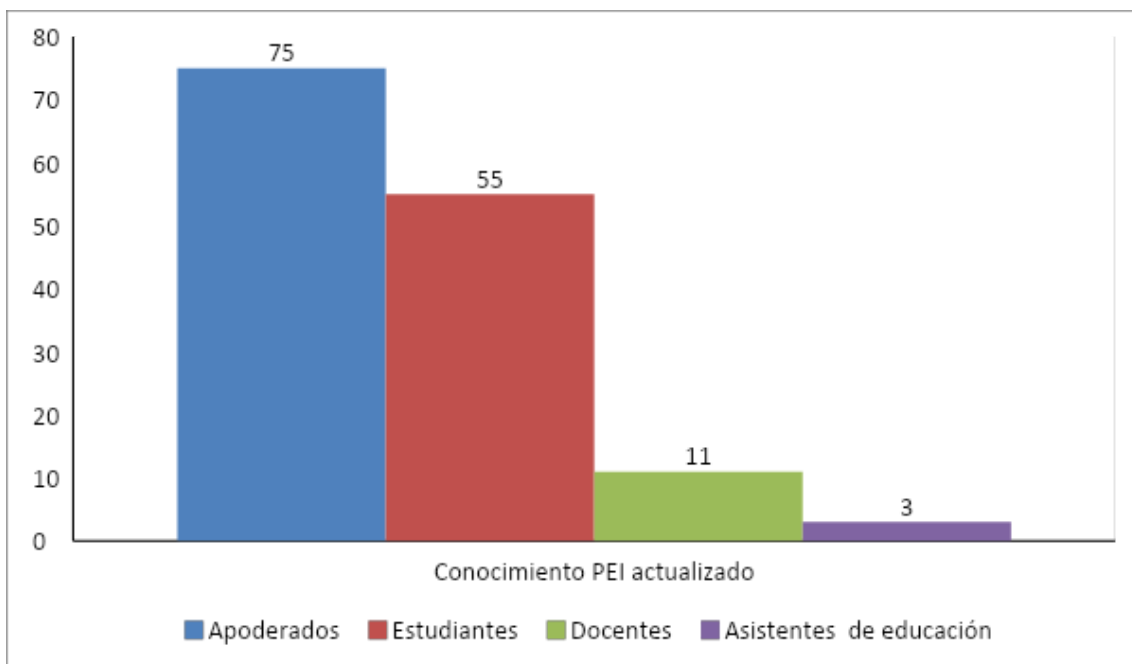
En el presente gráfico se les preguntó a los encuestados ¿si ellos sabían o conocían, si el colegio tenía calendarización de sus actividades semanales, mensuales o anuales?.

Lo que arrojó lo siguiente:

- De una población de 80 apoderados, 40 de ellos respondieron que sí, sabían que tenían calendarización de las actividades y 30 personas que no sabían.
- De una población de 91 estudiantes, 30 de ellos respondieron que sí, sabían que había calendarización de actividades y 61 respondieron que no había calendarización de actividades.
- De una población de 11 docentes, 9 de ellos respondieron que no había calendarización para las actividades y 2 de ellos respondieron que sí tenían calendarización de las actividades.
- Al consultarles a las asistentes de la educación 3 de ellas respondieron que sí había calendarización de las actividades y 1 respondió que no había calendarización de las actividades.

## Visión Estratégica y Planificación

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



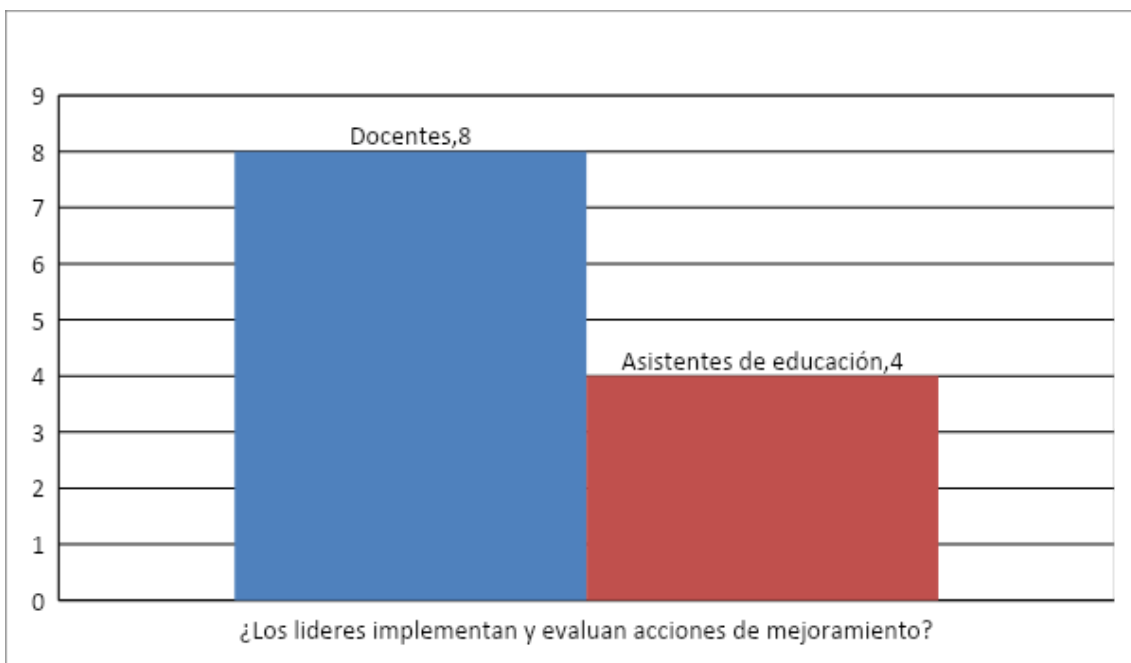


El presente gráfico es la encuesta realizada a la comunidad del colegio San Marcos y sí ella está en conocimiento de la Revisión y actualización del PEI, lo que arrojó lo siguiente:

- Los apoderados expresaron que 75 de ellos está en conocimiento y 5 dijeron no estar en conocimiento.
- Los estudiantes expresaron que 55 de está en conocimiento y 36 no estar en conocimiento.
- Los docentes expresaron estar los 11 en conocimiento de la revisión y actualización de PEI.
- Las asistentes de la educación expresaron 3 estar en conocimiento y una dijo no estar en conocimiento de la revisión del PEI.

## Visión Estratégica y Planificación

**Prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los objetivos y metas**

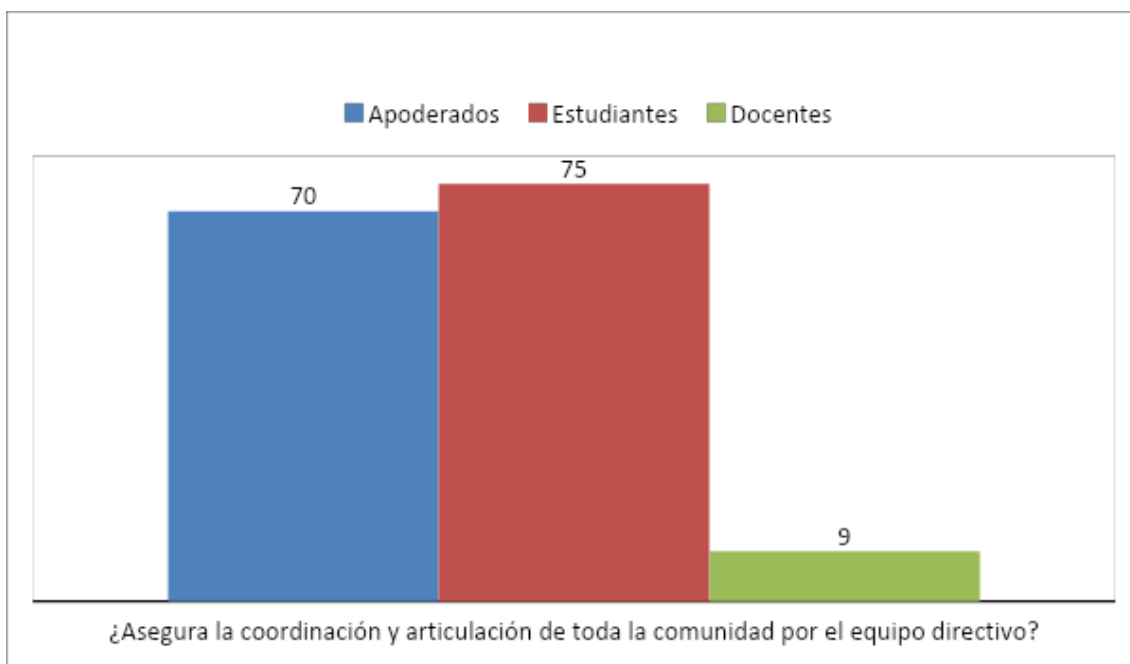


En el siguiente gráfico fueron encuestados solo los docentes y los asistentes de la educación, manifestando:

- Los docentes manifestaron 8 de 11 que si los líderes implementan y evalúan acciones de mejoramiento.
- Los asistentes por su parte manifestaron las 4 que si implementan y evalúan acciones de mejoramiento.

## Conducción y Guía

**Practicas del director y del equipo directivo que aseguran la coordinación y la articulación de la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI**

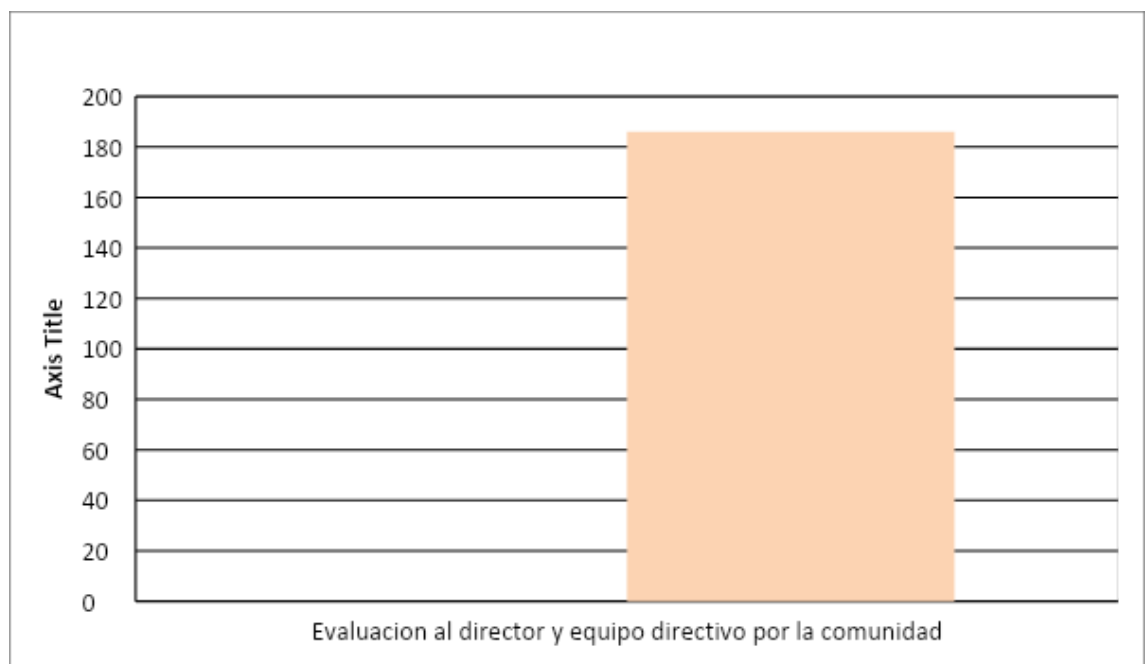


Fueron encuestados y dieron su apreciación apoderados, estudiantes y docentes:

- Los apoderados aprecian 70 de ellos que sí , y el 10 dijeron que no lo apreciaban.
- Los estudiantes expresaron 75 que sí, y 16 dijeron que no.
- Los docentes expresaron 9 que sí coordinaban y articulaban logro de objetivos y PEI , 2 expresaron que no.

### Conducción y Guía

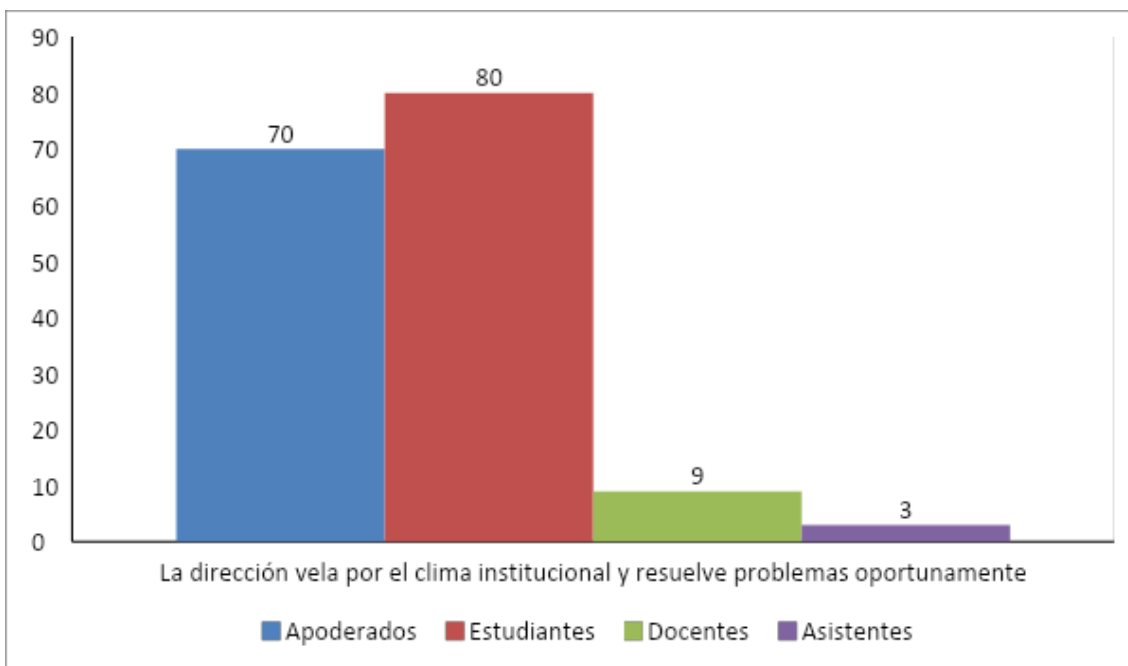
- **Prácticas para asegurar que el director y el equipo directivo evalúen su desempeño**



Este gráfico arroja encuesta realizada a toda la comunidad, es decir estudiantes, profesores, apoderados y asistentes, donde se les preguntó si director y equipo directivo son evaluados por su desempeño. El total de ellos 186 dijeron, No son evaluados.

### Información y Análisis

**La dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resuelve oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre la comunidad estudiantil**

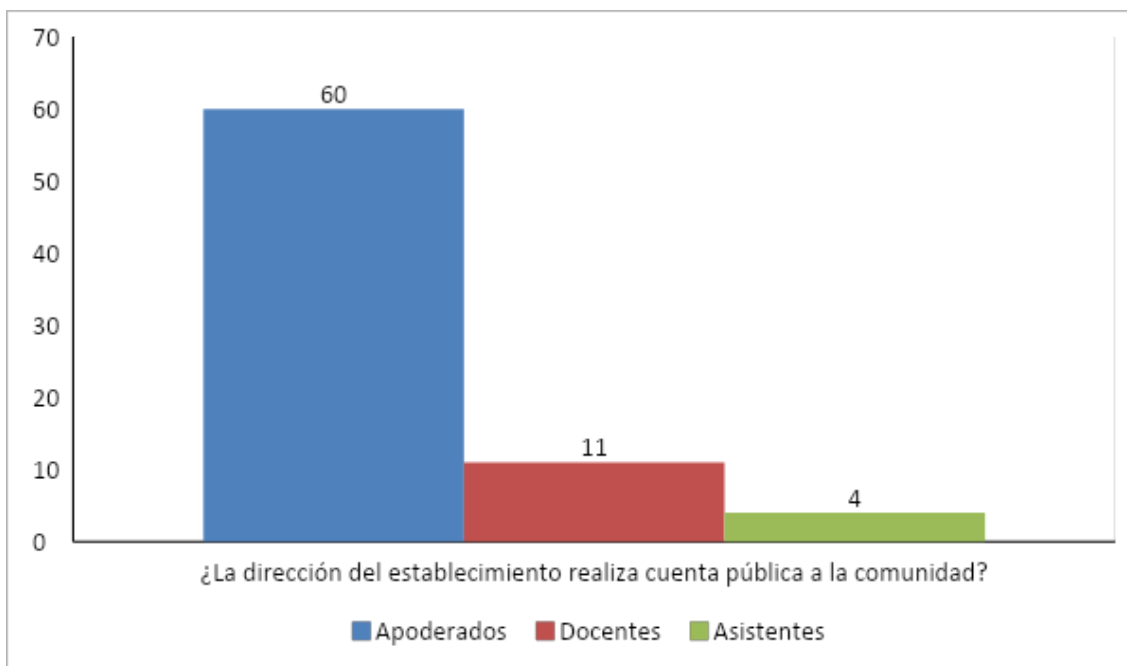


El presente gráfico muestra resultados sobre encuesta realizada los apoderados, estudiantes, docentes y asistentes. Sobre cuál era su apreciación respecto a si la dirección velaba por el clima institucional, promoviendo acciones y si resolvía oportuna y adecuadamente situaciones problemas que afectan la convivencia en la comunidad, respondieron:

- Los apoderados 70 de ellos que sí apreciaban que lo hicieran y 10 de ellos dijeron que no lo hacían.
- Los estudiantes 80 dijeron que sí, lo hacían y 11 dijeron que no lo hacían.
- Los docentes 9 de ellos dijeron que sí lo hacían y 2 dijeron que no lo hacían.
- Las asistentes 3 dijeron que sí lo hacían y 1 dijo no.

### Información y Análisis

**Existe sistema de rendición de cuenta pública efectuada por la dirección del establecimiento**



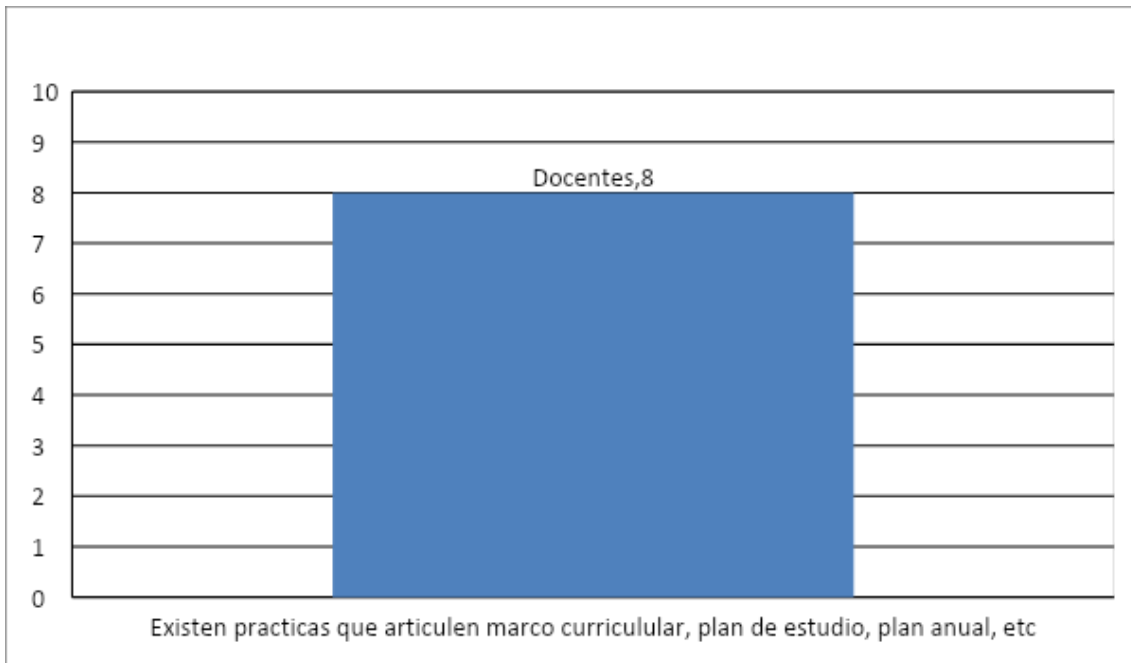
El presente gráfico muestra resultados de encuesta realizada a apoderados, docentes y asistentes de la educación, sobre tener conocimiento, si la dirección del establecimiento realizaba cuenta pública, respecto a los recursos financieros, respondiendo lo siguiente:

- Los apoderados, 60 expresaron que si sabían y estaban en conocimiento de la cuenta pública y 20 dijeron que no estaban en conocimiento.
- Los docentes expresaron los 11 que la dirección dl establecimiento realizaba cuenta pública.
- Las asistentes respondieron las 4 que la dirección realizaba cuenta pública.

## **Gestión Curricular**

### **Organización Curricular**

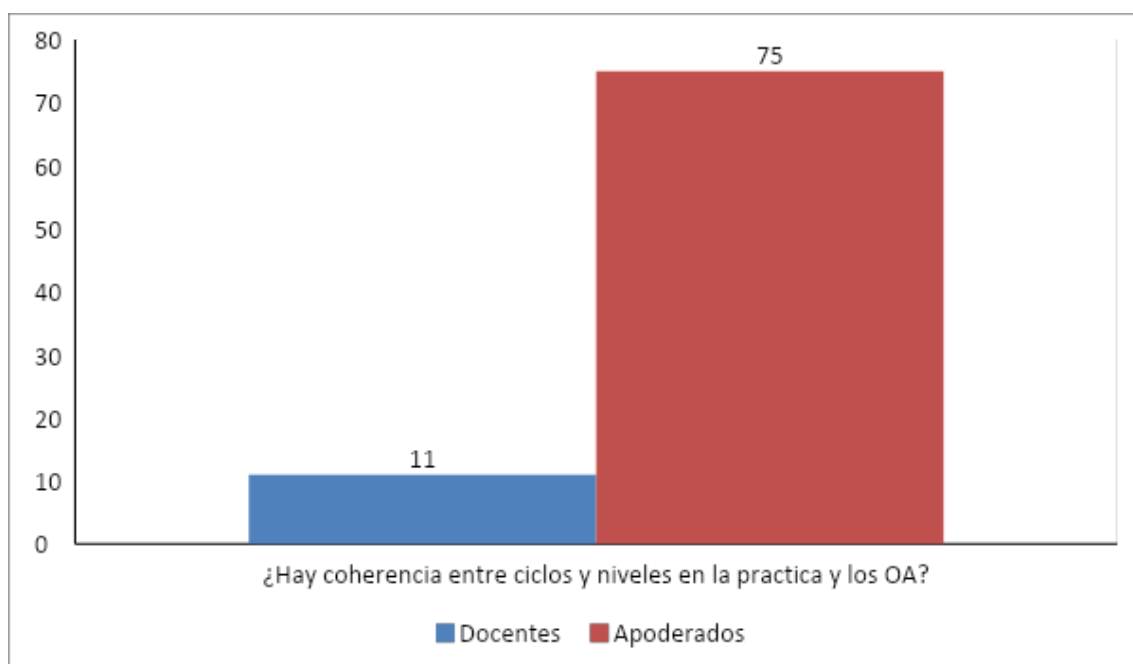
**Existen prácticas que articulan el marco curricular, plan de estudio, plan anual, PEI y calendarización**



- Los docentes respondieron que 8 de 11 articulan sus práctica con los todos los planes existentes en educación.

## Organización Curricular

### Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de OA



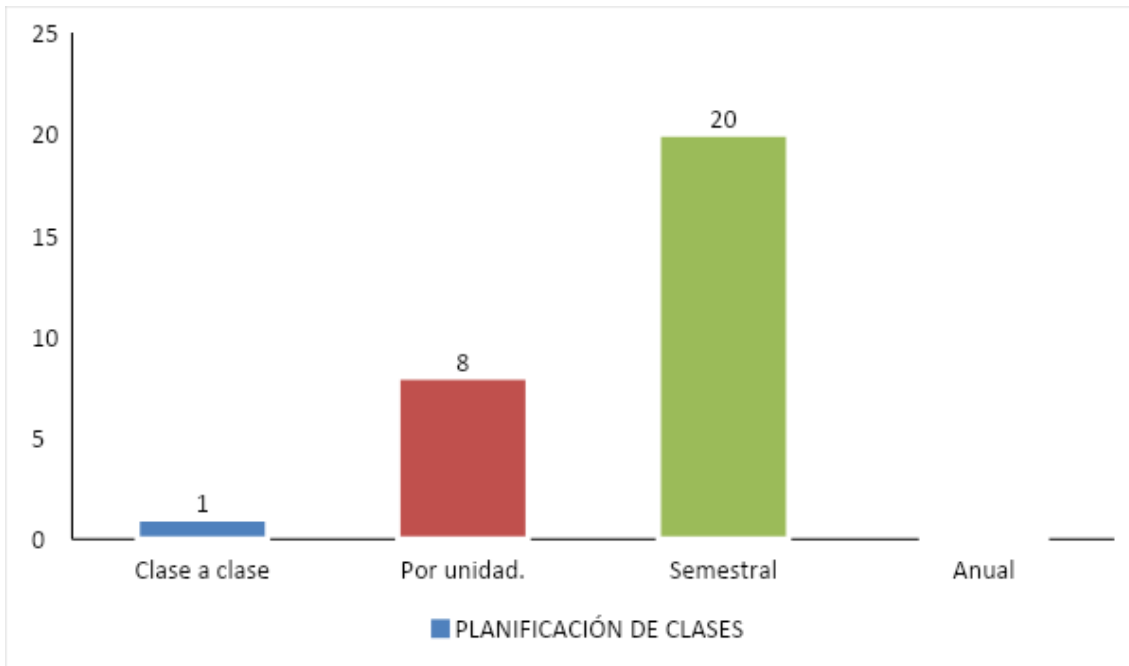
El presente gráfico responde a la encuesta realizada a docentes y apoderados de la comunidad, respecto darnos su apreciación sobre si existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y los OA. Se tomó este grupo, con el propósito de tener objetividad en el resultado de la encuesta, ya que los apoderados tienen conocimiento, porque son informados de los objetivos a trabajar en los aprendizajes, respondiendo lo siguiente:

- Los 11 docentes respondieron que si hay coherencia entre ciclos en la práctica y los OA.
- Los apoderados 75 respondieron que si hay coherencia y 5 respondieron que no hay coherencia .

## **Preparación de la Enseñanza**

**¿Cuál es el estilo de planificación, utilizado por los docentes?**



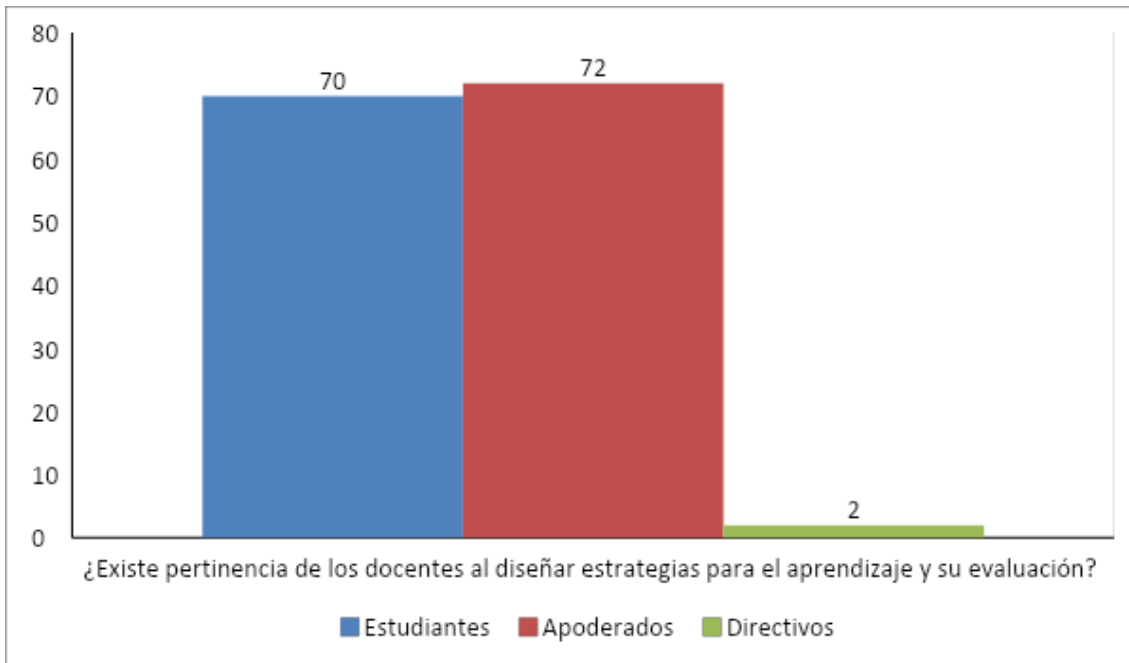


Respecto a la Preparación de la Enseñanza se quiso tener conocimiento de cómo era la forma en que los docentes preparaban sus planificaciones, respondiendo lo siguiente:

- Los docentes que planifica clase a clase es: 1
- Los docentes que planifican por unidad son: 8
- Los docentes que planifican en forma semestral son: 2

## **Preparación de la Enseñanza**

**Existen prácticas pertinentes para el logro de los aprendizajes y las respectivas evaluaciones**

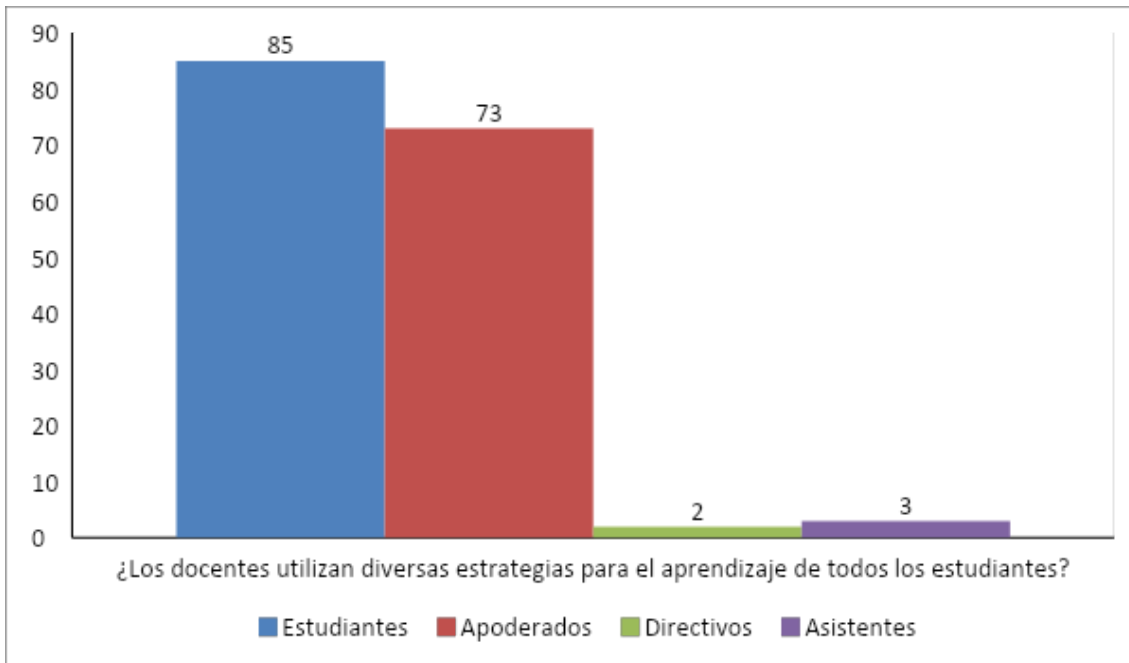


El presente gráfico arroja resultados de encuesta realizada a estudiantes, apoderados y directivos, sobre si existe pertinencia de los docentes al diseñar estrategias para el aprendizaje con sus respectivas evaluaciones.

- Los estudiantes respondieron 70 de ellos que sí había pertinencia y 21 que no había pertinencia.
- Los apoderados respondieron 72 que sí había pertinencia y 8 respondieron que no existía pertinencia en el diseño de estrategias, ni evaluación.
- Los directivos respondieron los dos que si había pertinencia en las estrategias y evaluaciones realizadas por docentes.

## Acción Docente en el Aula

**Los docentes utilizan diversas estrategias para lograr el aprendizaje en todos los estudiantes**

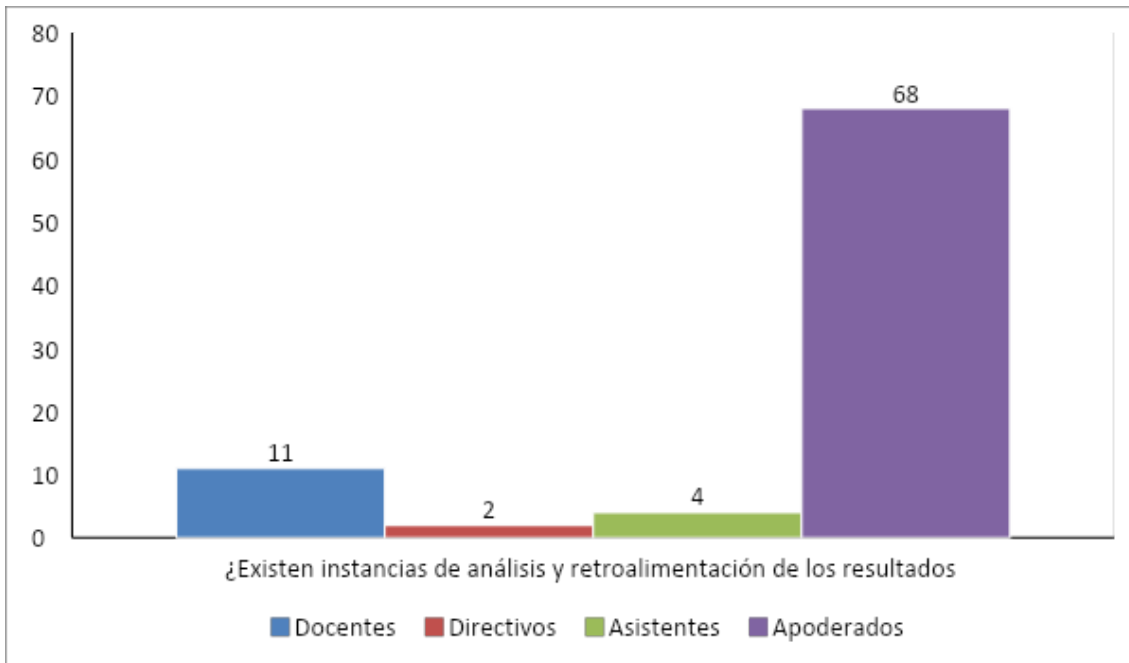


El presente gráfico da cuenta del resultado de la encuesta realizada sobre tener conocimiento, si los docentes utilizan diversas estrategias para lograr el aprendizaje en los estudiantes:

- Los estudiantes 85 respondieron que sí los docentes utilizaban diversas estrategias para lograr el aprendizaje y 6 respondieron que no eran diversas las estrategias, eran las mismas siempre.
- Los apoderados 73 respondieron que eran diversas las estrategias para la lograr el aprendizaje y 7 respondieron que no variaban en la forma de enseñar.
- Los directivos respondieron que las estrategias de los docentes eran diversas para lograr el aprendizaje.
- Las asistentes de la educación respondieron 3 que eran diversas y 1 respondió que no, eran iguales.

## Evaluación de la Implementación Curricular

Existen prácticas para evaluar, analizar, retroalimentar y hacer los ajustes necesarios sobre resultados obtenidos.



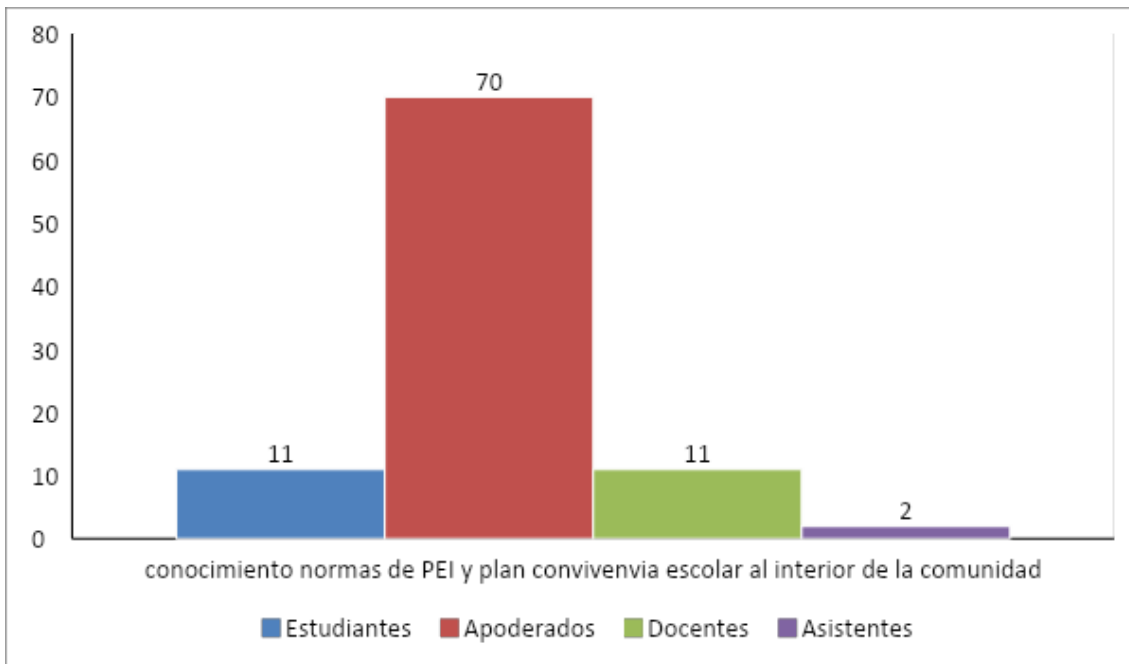
Este gráfico da cuenta de resultado obtenido en encuesta sobre tener conocimiento sobre existir en el establecimiento instancias de análisis, retroalimentación de los resultados obtenidos para hacer los ajustes necesarios:

- Los docentes respondieron los 11 que si existían las instancias para analizar y retroalimentar sobre los resultados obtenidos.
- Los directivos también dan cuenta de existir las instancias para ello.
- Las asistentes respondieron las 4 estar en conocimiento de dichas instancias de análisis de los resultados.
- Los apoderados 68 respondieron estar en conocimiento de las instancias para el análisis de los resultados y 12 respondieron no estar en conocimiento.

## Convivencia Escolar

### Convivencia Escolar en Función del PEI

## Existe conocimiento de normas claras de PEI y Plan de convivencia escolar en la comunidad



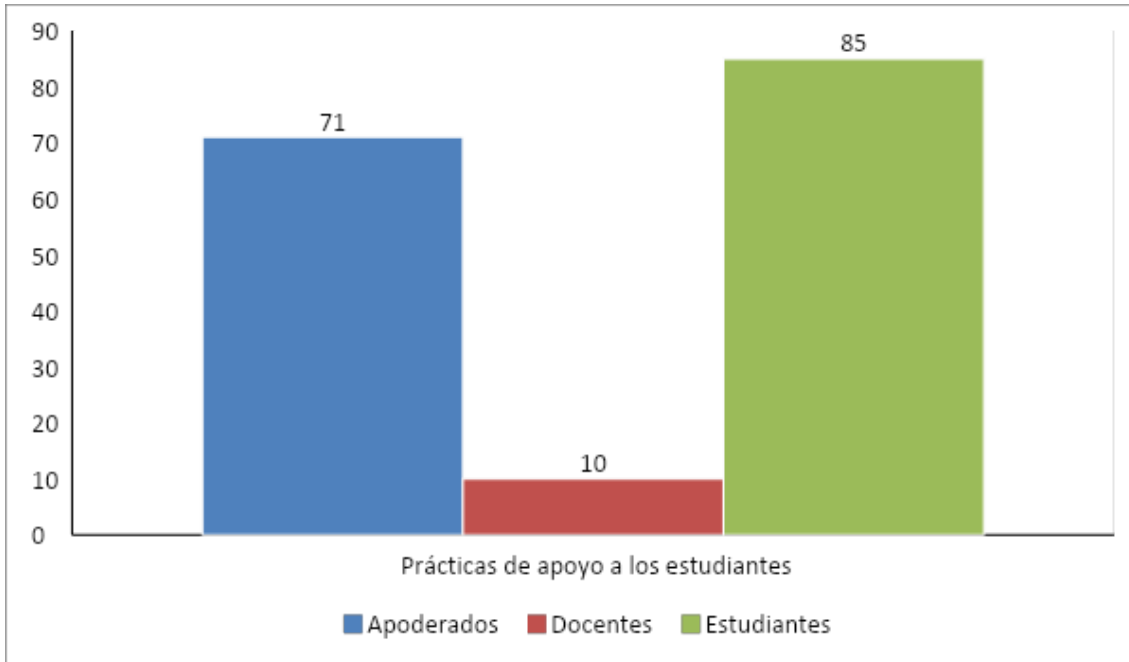
Este gráfico arroja resultados en encuesta realizada para saber si la comunidad está en conocimiento de las normas de PEI y Plan de Convivencia Escolar, respondiendo lo siguiente:

- Los estudiantes respondieron 11 estar en conocimiento de las normas y 91 que no está en conocimiento de las normas de PEI y Plan de convivencia escolar.
- Los apoderados 70 respondieron estar en conocimiento y 10 que no estaban en conocimiento de las normas de PEI y Plan de convivencia.
- Los 11 docentes respondieron estar en conocimiento de las normas.
- Las asistentes de la educación 2 dijeron estar en conocimiento y 2 no estar en conocimiento de las normas de PEI y Plan de convivencia escolar.

## Convivencia Escolar

## Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

### Existen prácticas de apoyo conductual y académico a los estudiantes

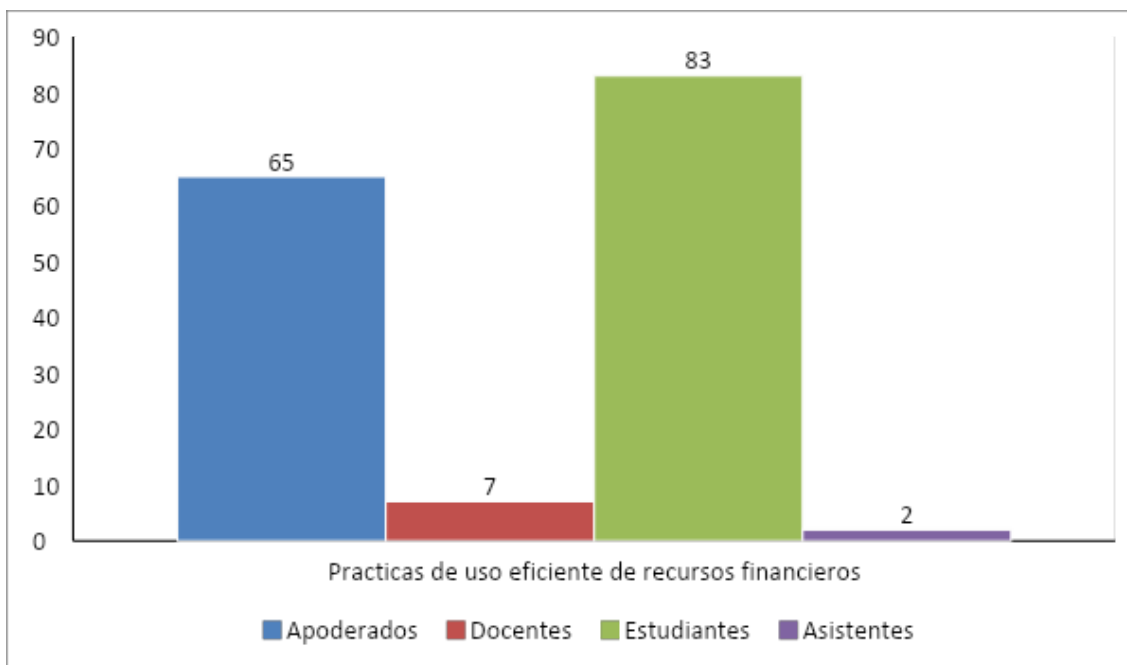


Este gráfico muestra el resultado de encuesta realizada, para saber si existen prácticas de apoyo a los estudiantes en lo académico y conductual:

- Los apoderados 71 respondieron que si hay prácticas de apoyo a los estudiantes en lo conductual y académico.
- Los docentes 10 respondieron que prácticas de apoyo en lo conductual y académico y 1 respondió que no existen prácticas de apoyo.
- Los estudiantes 85 respondieron que si existen prácticas de apoyo hacia ellos en lo conductual y académico y 6 respondieron que no hay prácticas de apoyo.

## Gestión de Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

### Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros

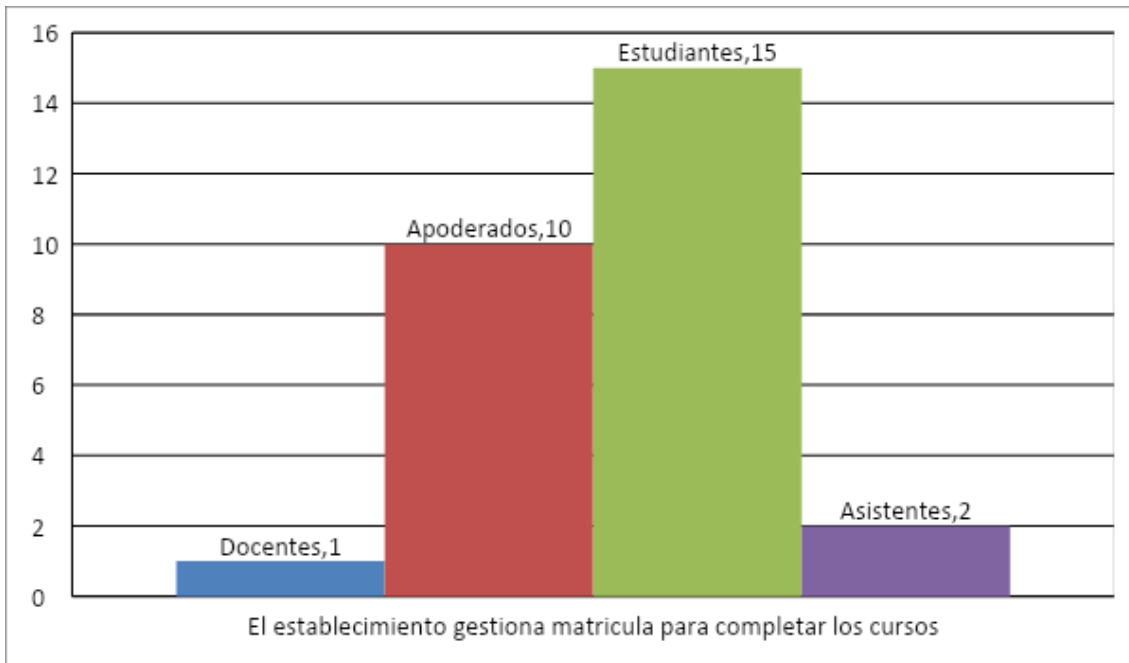


Este gráfico muestra la apreciación de la comunidad educativa, respecto a si existen prácticas que aseguren el uso eficiente de los recursos financieros del establecimiento:

- Los apoderados 65 respondieron que si existen prácticas seguras para el uso de los recursos financieros y 15 respondieron que no existen prácticas seguras para el uso de los recursos financieros.
- Los docentes 7 respondieron que si existen prácticas seguras para el uso de los recursos financieros y 4 respondieron que no existen prácticas seguras para recursos financieros.
- Los estudiantes 83 dijeron tener la apreciación de que existen prácticas seguras para el uso de recursos financieros y 8 dijeron que no hay prácticas seguras para recursos financieros.
- Las asistentes de la educación 2 dijeron que si hay prácticas seguras para esos recursos y 2 dijeron no haber prácticas seguras para recursos financieros.

## Gestión de Recursos Humanos

**El establecimiento gestiona matrícula, de manera que logre completar los cursos**



Este gráfico refleja los resultados realizados en encuesta para saber si el establecimiento gestiona matrícula para lograr completar los cursos. Los encuestados respondieron lo siguiente:

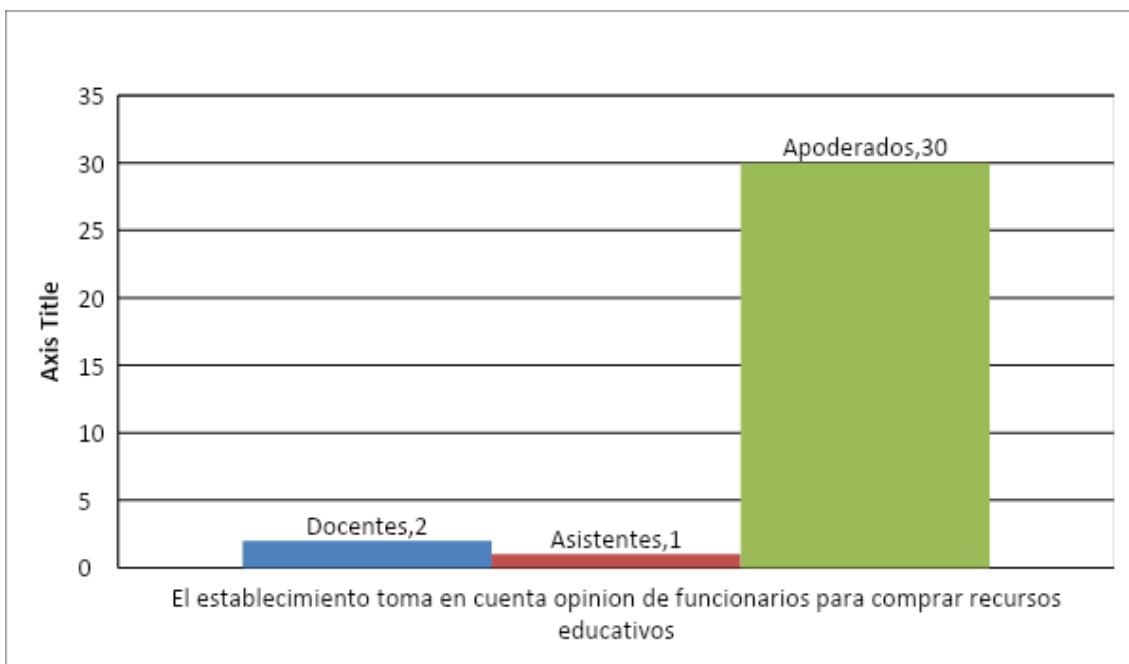
- Los docentes 1 dijo que si gestionaba para completar matrícula.
- Los apoderados 10 respondieron que si gestionaba para completar matrículas.
- Los estudiantes 15 respondieron que gestionaba para completar las matrículas.
- Las asistentes 2 respondieron que si gestionaban para completar matrículas.

## Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

El establecimiento toma en cuenta la opinión de los funcionarios



Para la compra de recursos educativos.



Este gráfico refleja el resultado de encuesta realizada a los docentes, asistentes y apoderados para saber si el establecimiento toma en cuenta la opinión de sus funcionarios para la adquisición de recursos educativos.

- Los docentes 2 de ellos respondieron que si toma en cuenta la opinión de los funcionarios para la compra de recursos educativos.
- Las asistentes 1 respondió que si toma en cuenta la opinión de los funcionarios para la compra de recursos educativos.
- Los apoderados 30 dijeron que si toma en cuenta la opinión de los funcionarios para la compra de recursos educativos

## VI.- Plan de Mejoramiento Anual

Dimensión	Subdimensiones	Objetivos	Estrategias
-----------	----------------	-----------	-------------

<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>*Gestión Curricular</p>	<p>*Mejorar y asegurar la implementación de las bases curriculares mediante la planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje para aumentar la efectividad y la labor educativa considerando las características particulares de cada estudiante.</p> <p>*Acompañar a los docentes en aula, como</p>	<p>*Realizar seguimiento y monitoreo de las planificaciones, a través de instrumento elaborado que permita corroborar la cobertura curricular.</p> <p>Monitoreo: Tener un registro de las actividades las que las que se establecerán una vez al mes independientes de los tipos de planificación, dado en revisión personal entre jefe técnico y docente.</p> <p>*Establecer visitas al aula, previo registro de día y hora, para</p>
---------------------------	----------------------------	--	--

		<p>apoyo y guía del aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>*Supervisar cuadernos de los estudiantes para corroborar registro de los contenidos, orden y legibilidad de lo</p>	<p>acompañamiento a docentes, con el propósito de interactuar y guiar en el aprendizaje de los estudiantes. Por lo que se deberá informar cuál es el contenido que se verá para ir preparado.</p> <p>Monitoreo: una vez por semestre y conocimiento de previa pauta de visita, calendarizado con profesor de clase.</p> <p>*Coordinar con profesores de las asignaturas día y hora de visitar para supervisión de cuadernos y revisar contenido registrado de</p>
--	--	---	---

		<p>escrito en las asignaturas.</p>	<p>todas las asignaturas, con sus respectivas fechas en cada hoja del cuaderno.</p> <p>Deberá estar ordenado y legible. Esta actividad se guardará en registro y el estudiante obtendrá evaluación, la que se reflejará en libro de clases.</p> <p>Monitoreo: esta actividad será realizada dos veces por semestre con pauta previa que conocerán docente de asignatura y estudiantes.</p>
--	--	------------------------------------	--

		<p>*Mejorar la Comprensión Lectora de primer ciclo y segundo ciclo, A través de un trabajo colectivo de toda la comunidad que abarca todas las asignaturas.</p>	<p>Establecer ejercicios de comprensión lectora durante los primeros 15 minutos de cada clase en todas las asignaturas, incluyendo lenguaje, matemáticas, historia y geografía, ciencias naturales, arte, tecnología y religión. Estos ejercicios deben ir en desarrollo de complejidad creciente y cada profesor debe llevar un registro de la comprensión que aplicó y el curso. Los textos de comprensión lectora estarán disponible en una base de datos</p>
--	--	---	--

		I	<p>destinados por curso y en complejidad creciente, al imprimirlos los docentes deberán dejar un visto de que ese texto fue trabajado y deberán imprimir otro. Esto para no repetir los mismos textos en un curso.</p> <p>Monitoreo: esta actividad será supervisada a todos los cursos, tres veces a la semanas por fuera de las salas, observándolas a través de las ventanas de cada sala y se llevará un registro de los cursos.</p>
--	--	---	--

	<p>*Enseñanza y aprendizaje en el aula.</p>	<p>Identificar los casos de alumnos (as) con bajo rendimiento para llevar monitoreo y ascenso de sus aprendizajes.</p>	<p>Los profesores jefes deberán registrar e informar en reunión técnica los estudiantes con bajo rendimiento e informar del monitoreo, reuniones con profesores de asignaturas en cuestión y con los apoderados para coordinar trabajo en conjunto, actividades realizadas, etc. para avanzar en aprendizaje del alumno (a).</p> <p>Monitoreo: Se revisará el libro de registro semanal de las entrevistas con apoderados y estudiante, donde se debe registrar</p>
--	---	--	---

	<p>*Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>Implementar diversas estrategias docentes para alcanzar el aprendizaje de todos los estudiantes.</p>	<p>si un estudiante ha terminado su proceso y ha mejorado su situación problema de conducta o académica.</p> <p>Los docentes se retroalimentarán en diversas estrategias metodológicas, mediante talleres impartidos por docentes del establecimiento que tienen resultados positivos en sus respectivas asignaturas.</p> <p>Monitoreo: Los docentes tendrán exposiciones en el tiempo de una hora de consejo de profesores, ya que son dos horas para ello,</p>
--	---	---	--



		<p>Afianzar sistema de tutoría para lograr aprendizajes equitativos en el aula.</p>	<p>su organización estará determinada en orden previamente calendarizado.</p> <p>Habrá un secretario (a) que recordará la estrategia por nombre y características claves.</p> <p>Colocadas en cada sala.</p> <p>Utilizar sistema de tutoría entre los estudiantes para lograr aprendizajes y valorar esta conducta de generosidad en los estudiantes en actividad para este fin.</p> <p>Monitoreo: Llevar libro de registro de tutores por</p>
--	--	---	--

			<p>asignaturas y comunicarlo.</p> <p>Los tutores deberán cumplir tiempos de acuerdo a sus características, no más de un mes por estudiante.</p> <p>Se revisará una vez por semestre.</p>
Liderazgo	*Liderazgo del Director y Equipo de gestión.	Mejorar la conducción y planificación institucional clarificando las funciones y responsabilidad es para asegurar la viabilidad y el buen funcionamiento del establecimiento hacia la mejora continua.	Designar equipos de trabajos colaborativos en diferentes áreas: información a la comunidad, reuniones, actos de efemérides, reforzamiento, etc. Cada área tendrá un representante y deberán presentarse calendarización de las actividades por semestre en reunión de profesores y

	<p>*Planificación y gestión de resultados.</p>	<p>Mejorar la asistencia a clases de los estudiantes, a través de plan estratégico.</p>	<p>reuniones de apoderados. Además, estar informadas en diario mural del colegio para ser vistas por la comunidad. Monitoreo: Deberán comunicar todas las áreas en consejo de profesores una vez al mes. Para recordar sus actividades. Conformar equipo que vele por mejorar la asistencia de los estudiantes a clases, a través de monitoreo calendarizado de diversas estrategias utilizadas: reuniones personales con apoderados y</p>
--	--	---	--

		Mejorar los resultados	<p>alumnos(as) que estén presentando esta situación, actividades motivadoras en la comunidad realizando y premiando la responsabilidad y específicamente de la asistencia, reconociendo a los estudiantes que estén mejorando.</p> <p>Estas actividades serán informadas en reunión de profesores.</p> <p>Monitoreo: El representante de la asistencia informará a equipo técnico una vez al mes, además en consejo de profesores.</p>
--	--	------------------------	--

		<p>simce, mediante aplicación de instrumentos que midan en forma secuencial los resultados de comprensión lectora, específicamente en los cursos: segundo, tercero, cuarto, sexto, séptimo y octavo básico.</p>	<p>Se formará el equipo Simce, conformado por docentes que organizarán calendarización de diversas evaluaciones con “carácter simce”, durante el año escolar. La que vendrá a complementar la ejercitación diaria que el colegio realizará en esta área. Esto nos permitirá medir y registrar los resultados de dicho proceso e informarlos en consejo de profesores.</p> <p>Monitoreo: Se realizarán ensayo Simce una vez al mes previa información solo a los docentes y se informará en reunión de</p>
--	--	---	---

			profesores resultados de los ensayos. Los profesores revisarán y entregarán información a jefe técnico.
Convivencia Escolar	*Formación Convivencia Escolar.	Crear plan de convivencia escolar con sus respectivos protocolos de acción.	Equipo de convivencia escolar deberá crear plan de convivencia escolar con sus respectivos protocolos de acción y darlos a conocer a la comunidad en reunión de cuenta pública, en reunión de profesores y reunión de apoderados. También se creará la brigada de convivencia escolar conformada por estudiantes que

			<p>darán charlas a los cursos.</p> <p>Monitoreo:</p> <p>Encargado (a) de convivencia informará una vez al mes, trabajos en la comunidad y los cambios observados, bajo registro al jefe técnico y en consejo de profesores.</p>
		<p>Mejorar procedimientos y prácticas en el desarrollo personal social, ámbito espiritual ético moral afectivo y físico de los estudiantes, asegurando un ambiente adecuado para desarrollar en ellos(as) actitudes y habilidades</p>	<p>Crear instancias y talleres: de yoga, psicodrama, autocuidado, rolplaying, etc para el desarrollo personal, social espiritual y ético de todos los estudiantes para asegurar un ambiente propicio para el aprendizaje.</p> <p>Monitoreo:</p>

		necesarias para participar constructivamente y democráticamente en la sociedad.	Encargado de convivencia deberá calendarizar las actividades e informarlas a jefe técnico, Además en reunión de profesores y comunidad escolar. Recoger opinión de los participantes e informarlas.
Gestión de Recursos	*Gestión de los recursos financieros. *Gestión de los recursos educativos.	Mejorar y asegurar la viabilidad del proyecto para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar sus aprendizajes.	El establecimiento deberá desarrollar las instancias de comunicación de cuenta pública con más convocatoria que año pasado y además se informará, por escrito a diferencia de años anteriores. Monitoreo:



		<p>Mejorar imagen de la institución y generar instancias para completar matrículas en los cursos.</p>	<p>Se entregará a cada profesor jefe las invitaciones los apoderados(as) deberán enviar acuso recibo en comunicación.</p> <p>Al momento de ingreso a cuenta pública los apoderados deberán firmar libro de asistencia.</p> <p>El establecimiento deberá generar cambio de imagen positiva de la institución educativa y realizar diversas gestiones para completar matrículas en los cursos.</p> <p>Monitoreo: El director deberá informar una vez por semestre</p>
--	--	---	---

			actividades para mejorar imagen y matrícula del establecimiento en reunión de profesores (as).
--	--	--	--

## Bibliografía

- Chau, E Lleras, J y Velásquez A: M Competencias ciudadanas: de los estándares al aula. Una propuesta de integración a las áreas académicas.
- Fullan (2014). Michael Fullan at bic14 the principal; three keys to maximizing impact.
- Fullan, M (2015). Leadership from the middle. A system strategy. Education Canada.
- Fullan, M (2016) Coherence: The Right Driver in Action for School, Districts, and Systems.
- Banco Mundial (2007). El diseño Institucional de un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación en Chile.
- Gutmann, A. (1987). Democratic education. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hess, D &McAvoy, P. (2015) The political classroom. Evidence and athics in democratic education. New York.
- López Yáñez, J, (2011) Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas.

- Mineduc (2018) División de educación General y Equipo de Unidad de Transversalidad Educativa.
- Murillo, (2012) Proceso de cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas.
- OCDE (2013). Synergies for Better Learning: An International on Evaluation and assessment.
- Ravitch (2010). The death and life of the great American school system.
- Rivas-Borrell (2014) Formación docente y cultura participativa del centro educativo: claves para favorecer participación familia-escuela.
- SEDL (2013) Partners in education a Dual Capacity-Building Framework for Family School.
- Seddon J, (2008) Systems Thinking in the Public Sector: The Failure or the Reform Regime... and a Manifesto for a Better Way. Triarchy Press.
- Williamson & Flores (2015) Estado del Arte de la educación intercultural. Bilingüe en Chile.