



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional  
Y  
Plan De Mejoramiento Educativo  
Colegio Los Alerces**

Profesor guía:  
**Mabel Alvear E.**

Alumna:  
**Camila Andrea Caballero Vivanco**

**Talca – Chile, octubre de 2013**

## **INDICE**

<b>Portada</b> .....	1
<b>Título</b> .....	1
<b>Índice</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Marco Teórico</b> .....	4
<b>Dimensionamiento del Establecimiento</b> .....	30
<b>Análisis del Diagnóstico Situacional</b> .....	46
<b>Desarrollo de los Descriptores</b> .....	50
<b>Análisis de los Resultados</b> .....	59
<b>Plan de Mejoramiento</b> .....	78
<b>Bibliografías</b> .....	95

## **INTRODUCCIÓN**

La centralidad que ha adquirido la educación en la presente década para afrontar los cambios científicos y tecnológicos, así como la conciencia de su valor estratégico para el desarrollo humano, ha tenido como una de sus múltiples consecuencias el replanteamiento de la gestión de los sistemas educativos.

Este desafío ha debido ser asumido no sólo por las instancias centrales, regionales, provinciales y municipales, sino fundamentalmente por los equipos directivos de los propios establecimientos de educación, desarrollando experiencias que tengan la capacidad de orientar cambios institucionales congruentes con el proceso de modernización del Estado y, particularmente, con el proceso de descentralización.

Es por esto, que la innovación, el desarrollo paulatino de proyectos y la superación de falencias, son el motor de muchos centros educacionales de Chile, que sin duda anhelan superar sus dificultades y construir el camino que los guiará hacia resultados exitosos y esperados.

En una primera instancia del informe, se desglosa el diagnóstico de la situación inicial de la escuela, en cuanto a las áreas de la Gestión Institucional. Posterior al diagnóstico y aplicación de un instrumento para evaluar la situación, se desarrolla el análisis de resultados del diagnóstico, para así, concluir el informe con la formulación de un Plan de Mejoramiento Educativo.

La metodología está orientada a un enfoque cuantitativo.

## **MARCO TEÓRICO**

### **❖ Liderazgo.-**

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva para mejorar los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

Mientras los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad contemporánea, las expectativas para los líderes escolares y para las escuelas están cambiando. Muchos países han tomado medidas para la descentralización, haciendo que las escuelas sean más autónomas en su toma de decisiones e imputándoles más responsabilidad por los resultados. Al mismo tiempo, los requisitos para aumentar el desempeño general de los estudiantes mientras se atiende a poblaciones estudiantiles más variadas están ejerciendo presión en las escuelas para que apliquen prácticas docentes fundamentadas.

A causa de esas tendencias, la función del liderazgo escolar en todos los países de la OCDE ahora la define cada vez un exigente conjunto de labores que incluyen la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje. A todos los países les preocupa que la función de director ya no sea apropiada como se concibió para las necesidades del pasado. En muchos países, los directores tienen pesadas cargas de trabajo; una gran cantidad de ellos están llegando a la jubilación y se está dificultando sustituirlos. Los posibles candidatos a menudo titubean para solicitar el puesto, a causa de las agobiadoras funciones, la preparación y la capacitación que son insuficientes, las limitadas perspectivas profesionales y las remuneraciones y el apoyo inadecuados.

Esos acontecimientos han hecho que el liderazgo escolar sea una prioridad de los sistemas educativos en todo el mundo. Los responsables de la formulación de políticas necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable.

La OCDE ha identificado cuando importantes palancas de dirección que en conjunto pueden mejorar la práctica del liderazgo escolar:

- ***Responsabilidades del liderazgo escolar***

La investigación ha demostrado que los líderes escolares pueden influir en el desempeño de los estudiantes y en los resultados de la escuela si se les concede autonomía para tomar decisiones importantes. Sin embargo, la autonomía sola no desemboca automáticamente en mejoras a menos que esté bien respaldada. Además, es importante que las responsabilidades fundamentales de los líderes escolares se definan y delimiten con claridad. Las responsabilidades de liderazgo escolar deben definirse mediante la comprensión de las prácticas que muy probablemente mejoren la enseñanza y el aprendizaje. Los responsables de la formulación de políticas necesitan:

- ✓ *Otorgar mayor autonomía con apoyo adecuado*

Los líderes escolares necesitan tiempo, capacidad y apoyo para centrarse en las prácticas que muy probablemente mejoren el aprendizaje. Conceder mayor autonomía debe aunarse a nuevos modelos de liderazgo distribuido, a nuevos tipos de rendición de cuentas, así como a la capacitación y el desarrollo para el liderazgo escolar.

- ✓ *Redefinir las responsabilidades de liderazgo escolar para un mejor aprendizaje del estudiante*

Los responsables de la formulación de políticas y los profesionales deben asegurar que las funciones y las responsabilidades relacionadas con mejores resultados del aprendizaje sean la esencia de la práctica del liderazgo escolar. Este estudio identifica cuatro principales dominios de responsabilidad como decisivos para que el liderazgo escolar mejore los resultados de los estudiantes.

- ✓ Apoyar, evaluar y fomentar la calidad docente: los líderes escolares deben saber adaptar el programa de enseñanza a las necesidades locales, promover el trabajo de equipo entre los maestros y participar en la supervisión, la evaluación y el desarrollo profesional docente.
- ✓ Fijar metas, evaluación y rendición de cuentas: los responsables de la formulación de políticas deben garantizar que los líderes escolares tengan criterio para establecer una dirección estratégica y perfeccionar su capacidad para diseñar planes escolares y metas para verificar el progreso, usando datos para mejorar la práctica.
- ✓ Administración financiera estratégica y gestión de recursos humanos: los responsables de formular las políticas pueden mejorar las habilidades de administración financiera de los equipos de liderazgo escolar al proporcionarles capacitación a los líderes escolares, creando el papel de gerente financiero dentro del equipo de liderazgo o prestando servicios de apoyo financiero a las escuelas. Además, los líderes escolares deben poder influir en las decisiones de reclutamiento de docentes para que los candidatos encajen mejor con las necesidades de sus planteles.
- ✓ Colaboración con otras escuelas: esta nueva faceta del liderazgo debe ser reconocida como una función específica para los líderes escolares. Puede aportar beneficios a los sistemas escolares en conjunto más que únicamente a los estudiantes de una sola escuela. Pero los líderes escolares deben desarrollar sus habilidades para intervenir en asuntos que trasciendan los límites de sus planteles.
- ✓ *Crear estructuras de liderazgo escolar para una política y una práctica mejoradas*

Las estructuras de liderazgo escolar pueden proporcionar orientación sobre las principales características, las tareas y las responsabilidades de los líderes escolares eficaces; y señalar que el liderazgo para el aprendizaje es el carácter fundamental del liderazgo escolar. Esas estructuras pueden ser la base para el reclutamiento, la capacitación y la evaluación constantes de los líderes escolares.

Deben definir con claridad los principales dominios de responsabilidad de los líderes escolares y dejar un margen para la contextualización de criterios a nivel del plantel y de la localidad respectiva. Deben fomentarse con la participación de la profesión.

- ***Distribuir el liderazgo escolar***

Las mayores responsabilidades y la rendición de cuentas del liderazgo escolar están creando la necesidad de que éste se distribuya, tanto dentro de los planteles como en todas las escuelas. Las juntas directivas escolares también enfrentan muchas tareas nuevas. Aunque los profesionales consideran que las responsabilidades de los mandos medios son vitales para el liderazgo escolar, esas prácticas siguen siendo excepcionales y en muchos casos poco claras; y los que intervienen no siempre son reconocidos por sus tareas. Los responsables de la formulación de políticas deben ampliar el concepto de liderazgo escolar y ajustar la política pública y las condiciones de trabajo como corresponda.

- ✓ *Alentar la distribución del liderazgo*

Repartir el liderazgo puede fortalecer la administración y la planificación de la sucesión. Distribuir el liderazgo entre diferentes personas y estructuras organizativas puede ayudar a responder a las dificultades que enfrentan las escuelas contemporáneas y a mejorar la eficacia escolar. Eso puede hacerse de manera formal mediante estructuras en equipo y de otros órganos; o de manera más informal creando grupos *ad hoc* basados en conocimientos especializados y

en las necesidades actuales.

✓ *Favorecer la distribución del liderazgo*

Existe la necesidad de reforzar el concepto de equipos de liderazgo en los contextos nacionales, para crear mecanismos de incentivos que recompensen la participación y el rendimiento de esos equipos; y para ampliar el desarrollo y la capacitación del liderazgo a los mandos medios y a los posibles líderes futuros de la escuela.

Por último, los responsables de la formulación de políticas necesitan reflexionar en modificar los mecanismos de rendición de cuentas para que se ajusten a las estructuras de liderazgo distribuido.

✓ *Apoyar a las juntas directivas escolares en sus tareas*

Hay pruebas de que las juntas directivas escolares pueden contribuir al éxito de sus planteles. Para que eso suceda, es decisivo poner en claro las funciones y las responsabilidades de esas juntas directivas y garantizar la coherencia entre los objetivos de éstas y las habilidades y experiencia de sus miembros. Los responsables de la formulación de políticas pueden ayudar proporcionando normas para que el reclutamiento y los procesos de selección sean mejores y diseñando estructuras de apoyo que garanticen la participación activa en las juntas directivas escolares, por ejemplo, oportunidades para la adquisición de habilidades.

• ***Adquirir habilidades para un liderazgo escolar eficaz***

Las pruebas y las prácticas de diferentes fuentes del país demuestran que los líderes escolares necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades. Las estrategias deben centrarse en desarrollar y en fortalecer las habilidades relacionadas con la mejora de resultados escolares (como se enumeran antes) y dar margen para la contextualización.



✓ *Tratar el desarrollo del liderazgo como una secuencia*

Fomentar el liderazgo es más amplio que una intervención o que los programas de actividades específicos. Exige combinar procesos formales e informales a lo largo de todas las etapas y los contextos de la práctica del liderazgo. Eso implica apoyar de manera coherente la carrera del liderazgo escolar durante esas etapas:

Fomentar la capacitación inicial del liderazgo: si la capacitación inicial es voluntaria u obligatoria puede depender de las estructuras de gobernabilidad nacionales.

Los gobiernos pueden definir programas nacionales, colaborar con gobiernos locales y crear incentivos para asegurar que participen los líderes escolares. En los países donde el puesto no sea permanente, debe hallarse una compensación para que valga la pena que los directores inviertan tiempo en el desarrollo profesional.

También deben hacerse esfuerzos para hallar a los candidatos adecuados.

- ✓ Organizar programas de inducción: los programas de inducción son especialmente valiosos para preparar y configurar las prácticas iniciales de liderazgo escolar; además ofrecen redes vitales para que los directores compartan inquietudes y analicen dificultades. Esos programas deben proporcionar una combinación de conocimiento teórico y práctico así como de estudio por cuenta propia.
- ✓ Garantizar la formación interna para cubrir la necesidad y el contexto: los programas internos deben verse en el contexto de oportunidades de aprendizaje previas al liderazgo escolar. Donde no haya otros requisitos iniciales, los programas internos básicos deben estimular el desarrollo de las habilidades de liderazgo.

También debe ofrecerse periódicamente formación interna a los directores y a los equipos de liderazgo, para que actualicen sus habilidades y se mantengan al corriente de los nuevos adelantos. Las redes (virtuales o reales) también proporcionan formación informal a los directores y los equipos de liderazgo.

✓ *Garantizar la coherencia de los servicios prestados por diferentes instituciones*

Una amplia gama de proveedores satisfacen las necesidades de capacitación de liderazgo escolar; pero la formación que ofrecen debe ser más coherente. En algunos países, las instituciones nacionales de liderazgo escolar han creado conciencia y mejorado el suministro de oportunidades de desarrollo de liderazgo.

En otros, donde hay muchos proveedores pero sin orientaciones nacionales, es importante tener normas claras y garantizar una prioridad en la calidad. Muchos gobiernos tienen normas, evaluaciones y otros mecanismos para supervisar y reglamentar la calidad del plan de estudios.

✓ *Garantizar variedad adecuada para una formación eficaz*

Un extenso conjunto de conocimientos apoyado por la práctica ha identificado el contenido, el diseño y los métodos de los programas eficaces. Éste señala los siguientes factores clave: coherencia del plan de estudios, experiencia en contextos reales, agrupamiento por cohortes, tutoría, instrucción, aprendizaje mutuo y estructuras para actividades de colaboración entre el programa y las escuelas.

- ***Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva***

El desafío es mejorar la calidad del liderazgo actual y desarrollar un liderazgo viable para el futuro. Según las pruebas, a los posibles aspirantes los desanima la pesada carga de trabajo de los directores y el hecho de que parece que al puesto no se le remunera ni se le apoya de manera adecuada. Los inciertos trámites de reclutamiento y las perspectivas de desarrollo profesional para los directores también pueden desalentar a los posibles candidatos. Entre las estrategias para atraer, reclutar y apoyar a los líderes escolares con rendimiento superior están las siguientes:

- ✓ *Profesionalizar el reclutamiento*

Los procesos de reclutamiento pueden tener una fuerte repercusión en la calidad del liderazgo escolar. Aunque la participación a nivel del plantel es indispensable para contextualizar las prácticas de reclutamiento, es necesario actuar a nivel del sistema para garantizar que los criterios y los trámites de reclutamiento sean eficaces, transparentes y coherentes.

Hacer planes para la sucesión —identificar de manera proactiva y dar mayor impulso a los posibles líderes— puede incrementar la cantidad y la calidad de los futuros líderes escolares. Los criterios de elegibilidad deben ampliarse para disminuir la autoridad conferida a la antigüedad para atraer a candidatos dinámicos más jóvenes con diferentes formaciones. Los trámites de reclutamiento no deben limitarse a las tradicionales entrevistas de trabajo para incluir un conjunto de herramientas y requisitos ampliado para evaluar a los candidatos. Por último, quienes están en el área de contratación de las comisiones de reclutamiento también necesitan directrices y capacitación.

- ✓ *Centrarse en los pros y los contras de los sueldos de los líderes escolares*

Los pros y los contras de los sueldos de los líderes escolares pueden influir en la oferta de candidatos de calidad superior. Los responsables de la formulación de políticas necesitan verificar la remuneración comparada con categorías similares en los sectores público y privado y hacer más competitivo al liderazgo escolar. Establecer distintas escalas de sueldos para maestros y para directores puede atraer a más candidatos de entre el personal docente. Al mismo tiempo, las escalas de sueldos deben reflejar las estructuras de liderazgo y los factores a nivel de la escuela para atraer a líderes de alto rendimiento a todas las escuelas.

*✓ Reconocer el papel de las asociaciones profesionales de líderes escolares*

Las asociaciones profesionales de líderes escolares proporcionan un foro para el diálogo, el intercambio de conocimientos y la divulgación de las prácticas más eficientes entre los profesionales, y entre éstos y los responsables de la formulación de políticas. Es poco probable que se reforme la fuerza laboral a menos que los líderes escolares participen de manera activa en su desarrollo y aplicación mediante sus asociaciones representativas.

*✓ Proporcionar opciones y apoyo para el desarrollo profesional*

Ofrecer perspectivas de desarrollo profesional a los líderes escolares puede ayudar a evitar el desgaste del director y hacer que el liderazgo escolar sea una opción profesional más atractiva. Hay muchas formas de hacer que la profesión sea más flexible y móvil, permitiendo que los líderes escolares se cambien entre escuelas así como entre las profesiones de liderazgo, de enseñanza y de otro tipo. La práctica actual del país proporciona algunos ejemplos que pueden aprovecharse, como posibilidades de contratos vitalicios mediante contratos renovables de plazo fijo; y opciones para que los directores sean promovidos a nuevas oportunidades laborales, por ejemplo, en la administración educativa, el liderazgo de grupos o de federaciones escolares, y funciones de liderazgo como consultores.

## ❖ Gestión Curricular.-

El currículo ha sido objeto de múltiples definiciones y conceptualizaciones y si bien no se trata de que “las cuestiones sobre la definición no tengan importancia, más bien el problema estriba en que cada definición refleja la visión de un autor concreto en un tiempo determinado y, desde un punto de vista metateórico, toma partido en la cuestión de lo que significa definir el currículo como objeto de estudio” (Kemmis, S., 1998)<sup>1</sup>, parece pertinente tratar de visualizar la complejidad de esta temática ya que, como expresa Grundy (1991)<sup>2</sup>, “el currículo no es un concepto abstracto que tenga algún tipo de existencia fuera y previamente a la experiencia humana, sino una construcción cultural.”

Esta idea también es sostenida por Kemmis (1998)<sup>3</sup>, cuando sostiene: “el estudio del currículo no puede hacerse más que considerando éste como un producto histórico y social que cambia (como todas las construcciones sociales), a rachas, como varían las circunstancias, como son reformuladas las ideas y los ideales, como cambian las situaciones humanas, sociales y económicas.”

La conceptualización del currículo como construcción social y no como algo dado, permite tomar conciencia de la implicancia de múltiples sistemas, procesos y actores que están presentes a la hora de su elaboración y de su desarrollo. En él se plasman ideas y valores sociales, opciones políticas, concepciones epistemológicas, principios psicológicos, pedagógicos y organizativos.

Gimeno Sacristán (1998)<sup>4</sup> traduce este sentido al afirmar que “los currículo son la expresión del equilibrio de intereses y fuerzas que gravitan sobre el sistema educativo en un momento dado, en tanto que a través de ellos se realizan los fines de la educación en la enseñanza escolarizada”.

---

[1] Kemmis, S. (1998). El currículo: más allá de la teoría de la reproducción. Madrid: Morata (pp. 28)

[2] Grundy, S. (1991). Producto o praxis del currículo. Madrid: Morata (pp. 43)

[3] Kemmis, S. (1998). Op. Cit. pp. 18

[4] Gimeno Sacristán, J. (1998). El currículo: una reflexión sobre la práctica. Madrid: Morata. (pp.18)

Cabe entonces plantearse estas interrogantes: ¿Qué tipo de intereses y fuerzas? ¿Qué grado de penetración tienen y qué conciencia tenemos de las mismas? ¿Qué podemos hacer los actores educativos desde la institución y las aulas? ¿Reproducimos la cultura, la transformamos? ¿En qué sentido las prácticas educativas están determinadas por teorías y valores? ¿A qué nivel, manifiesto u oculto?

A los efectos de facilitar la reflexión sobre cómo analizar la práctica (como docente, directivo o directiva y/o supervisor o supervisora) en el marco de las teorías (del ser humano, de la sociedad, del papel que la educación desarrolla en la misma, económicas, políticas, etc.) y los valores que están detrás de esas teorías, se presentan algunas ideas en torno a la teoría curricular.

- ***Enfoques en torno a la teoría curricular***

Según Kemmis (1998) <sup>5</sup> el problema central de la teoría del currículo “debe ser entendido como el doble problema de las relaciones entre la teoría y la práctica, por un lado, y el de las relaciones entre educación y sociedad, por otro”. Si seguimos este camino de análisis, la manera de cómo se entiendan estas relaciones determinará una concepción metateórica curricular diferente. Por metateoría hacemos referencia a los fundamentos del currículo y no a su estructura. Hay que entender el fundamento como lo que decide la adopción de una determina estructura que da cuenta de las intenciones y objetivos, de la selección de los contenidos, de las estrategias didácticas, del cómo, de su implementación, etc. Hablar de metateorías curriculares es referirse a modos diferentes de pensar el currículo y modos diferentes de pensar la teoría curricular.

Dermeval Saviani (1982) <sup>6</sup> entiende que la clasificación de teorías responde a cómo se entiende la relación entre educación y sociedad.

---

[5] Kemmis, S. (1998). *Op.cit.* (pp. 30)

[6] Saviani, D. (1982). “Las teorías de la educación y el problema de la marginalidad en América Latina”. En *Cadernos de Pesquisa. Revista de Estudos e Pesquisas em Educação*. San Pablo. Nº 42.

En ese sentido denomina “teorías no críticas” a las que consideran a la educación como autónoma y buscan comprenderla a partir de ella misma, y “teorías críticas” las que comprenden la educación remitiéndola a sus condiciones objetivas, o sea, a los determinantes sociales, a la estructura socio-económica que condiciona la forma de manifestación del fenómeno educativo”. Dentro de las no críticas incluye la pedagogía tradicional, la pedagogía nueva y la pedagogía tecnicista. Entre las teorías crítico-reproductivistas <sup>7</sup> incluye las teorías:

- Del sistema de enseñanza como violencia simbólica (P.Bourdieu y J.C. Passeron)
- De la escuela como Aparato Ideológico del Estado (Althusser)
- De la escuela dualista (C. Baudelot y R. Establet)

Los autores W. Carr y S. Kemmis (1998) <sup>8</sup> –representantes de la teoría crítica emancipadora– distinguen tres metateorías del currículo: la técnica, la práctica y la crítica. Según estos autores nos encontramos ante tres conjuntos de fundamentos diferentes que determinarán tres teorías diferentes del currículo. Los autores se basan en los aportes filosóficos de la Escuela de Frankfurt <sup>9</sup> y los presupuestos de la ciencia social crítica de Habermas (1986) <sup>10</sup>.

Los teóricos de esta escuela de pensamiento (Horkheimer, Adorno, Marcuse, entre otros) realizan una crítica a la persona y a la sociedad a través de la doble vertiente del neomarxismo y de la crítica freudiana. Su preocupación fue rescatar a las Ciencias Sociales del dominio de las Ciencias Naturales, preservando las preocupaciones de la filosofía clásica en relación a los valores inherentes a la vida humana.

---

[7] Las denomina de este modo ya que incluye a aquellos enfoques que entienden que la función básica de la educación es la reproducción de la sociedad.

[8] Carr, W. y Kemmis, S. (1988). Teoría Crítica de la enseñanza. La investigación acción en la formación del profesorado. Barcelona. Martínez Roca.

[9] La “Escuela de Frankfurt” integra a aquellos autores preocupados en analizar y discutir sobre el predominio de la ciencia positivista como elemento poderoso de la ideología del siglo XX.

[10] Habermas, J. (1986). Conocimiento e interés. Madrid. Taurus 2ª ed.

Habermas (1986) desarrolló la idea de una Ciencia Social Crítica que pudiera situarse entre la Filosofía y la Ciencia, a fin de:

- Refutar la tesis de que las Ciencias Naturales deban definir los modelos epistemológicos por los cuales todo saber debe ser evaluado; y
- Demostrar que existen varios y diferentes tipos de ciencias que producen diferentes tipos de conocimientos que satisfacen a diferentes necesidades e intereses humanos.

A partir de estos antecedentes, Carr y Kemmis (1988), considerando las limitaciones de los enfoques positivistas e interpretativos en relación a la Educación elaboran:

- Una nueva propuesta de teoría e investigación educativa;
- Un nuevo enfoque de la Teoría y Práctica educativa retomando y reformulando el concepto aristotélico de Praxis;
- La Teoría Crítica de la Educación, en la cual la misma es concebida como históricamente localizada, social, política y problemática, cuyo propósito es de carácter emancipatorio, valorando a los individuos como colectivamente responsables de producir y transformar las formas de vida y orden social existentes a través de su acción en la historia;
- La investigación-acción como su expresión metodológica, definida como participativa y democrática en comunidades autorreflexivas, como instrumento de cambio y mejoramiento de la práctica educativa, para la educación y la transformación de la sociedad; y
- Una redefinición del docente como profesional.

Este enfoque de una Ciencia de la Educación Crítica implica necesariamente, un nuevo modo de entender la Educación, como un proceso histórico formado ideológicamente, así como un compromiso ético, en el que la teoría y la práctica educativa adquieren una nueva significación.



Uno de los rasgos específicos del enfoque crítico es su modo de entender la Teoría y la Práctica en Educación, realizando una pro-funda ruptura de las formas en que habitualmente se entienden las relaciones entre conocer y actuar. Toda Ciencia de la Educación adecuada debe ser práctica, la Educación debe siempre transformar la práctica al transformar- la manera en que los docentes resuelven sus situaciones. Muchas veces se tiende a pensar que la práctica es lo que las personas hacen y para resolver problemas, se cree necesario acudir a otras personas, a teóricos o expertos que resolverían esos problemas.

- ***Enseñanza y currículo***

Dado que el currículo prescrito no se implementa en el vacío, sino en una institución educativa que posee una cultura propia en la cual los actores tienen determinado sentido de pertenencia, determinadas reglas de convivencia y diferentes modalidades de trabajo, el modo en que el trabajo del centro se organice y se gestione, tampoco es neutro respecto al desarrollo del currículo prescrito.

Cuando nos planteamos estas interrogantes: ¿Por qué hay una determinada selección de contenidos y no otra? ¿Para qué alumnos? ¿Qué estructuras organizativas posibilitarán experiencias educativas deseables y mejores?, estamos significando que el currículo prescrito es moldeado de manera sustantiva por el modo en que se vinculan el conocimiento, los estudiantes y los docentes en el acto educativo, cuya intencionalidad tiene como foco el aprender de los estudiantes y el enseñar de los docentes.

Tradicionalmente el campo de la teoría del currículo se ha ocupado de cómo el conocimiento es seleccionado y organizado, mientras que la didáctica se ha centrado más en el área metodológica, en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Hoy día, avanza una concepción más ampliada del currículo, señalando que el currículo debe integrar las dimensiones didácticas, es decir los procesos de interacción en el aula (Doyle, 1992)<sup>11</sup>.

---

[11] Doyle, W. (1992) *Currículo and Pedagogy*. En: Jackson, PH. (ed) *Handbook of Research on CURRÍCULO*. New Cork, Mac Millan Publishing Company, P 486-516

Desde esta perspectiva, los problemas de la didáctica y del currículo se solapan. Es que abrir la práctica docente a un contexto curricular implica no sólo pensar en los contenidos, sino cómo éstos van a ser enseñados y aprendidos, dependiendo del tipo de ciudadano que se quiera formar.

La distinción o no que pueda hacerse entre currículo y enseñanza depende del marco teórico curricular en que nos situemos. Sin embargo, también para estudiosos del tema (Bolívar, 1992), parece no ser conveniente distinguir de modo tajante entre diseño y desarrollo del currículo. Este autor afirma que:

“Lo mejor es entender que el currículo es un sistema que abarca toda la realidad educativa y que una de las fases, sin duda la más relevante, la enseñanza, es tratada especialmente por la didáctica. Si se diferencia la dimensión didáctica de la curricular, se debe entre otras cosas a la función mediadora del profesor entre el currículo y su vivencia por los alumnos. De hecho un mismo currículo formal, es enseñado de modo distinto por diferentes profesores, haciendo cada uno su propia transformación didáctica, que afectará al modo como los alumnos viven o experimentan el currículo.”

- ***Orientaciones del currículo***

El diseño curricular tradicional, de base academicista, cuyo foco está centrado en los contenidos, en un docente transmisor de los mismos y en alumnos exitosos en tanto son capaces de reproducirlos, está siendo revisado y sustituido, en la mayoría de los países centroamericanos, por el uso de un referencial de competencias como insumo para el diseño curricular. La premisa básica de la educación organizada en competencias es concebir que los problemas, en la vida real, no llegan “envueltos en disciplinas” y que para afrontarlos es necesario una perspectiva y un saber interdisciplinario. El cuadro siguiente muestra en forma sintética las diferencias fundamentales entre el currículo tradicional y el currículo organizado en competencias.

<b>Currículo Tradicional</b>	<b>Currículo Basado en Competencias</b>
Los conocimientos a enseñar son determinados por la tradición académica y disciplinar.	Los conocimientos a enseñar están determinados por las necesidades del alumno, en el contexto actual y futuro.
Los contenidos se seleccionan sin mayor análisis de los requerimientos de la sociedad o las necesidades del alumno.	Los contenidos se jerarquizan y enseñan en base a núcleos de problemas (situaciones problema) desde donde se integran los distintos tipos de saberes.
Existe gran fragmentación del saber en tanto los contenidos se organizan en áreas disciplinares o asignaturas, sin mayor vinculación entre sí.	El saber se organiza en competencias, áreas y ejes, que se asocian a situaciones problema.
La formación enfatiza los saberes académicos.	La formación enfatiza el saber, el saber hacer y el saber ser.
Se prioriza la memorización de contenidos.	Se prioriza el desempeño del alumno en la resolución de situaciones complejas.
El aprendizaje se basa en la memorización de contenidos.	Los aprendizajes son aplicables a situaciones complejas, promoviendo la actitud reflexiva y la búsqueda de estrategias propias para lograr un resultado.
Priorización de la clase magistral y la enseñanza frontal.	Se fomenta el aprendizaje en grupos y el aprendizaje autónomo del alumno, para la resolución de situaciones complejas. Utiliza una amplia variedad de materiales de enseñanza.
La evaluación focaliza en los resultados de las pruebas que verifican memorización de contenidos.	La evaluación focaliza en la verificación de la comprensión de los saberes aplicados a la resolución de situaciones. Toma en cuenta no sólo el conocimiento, sino además las actitudes y el desempeño como principal fuente de evidencia.
Escasas instancias de auto evaluación y retroalimentación de experiencias.	Permanente auto evaluación y retroalimentación de las experiencias.
Docente transmisor de conocimientos.	Docente facilitador de aprendizajes.

## ❖ **Convivencia.-**

La convivencia es la capacidad de las personas de vivir con otras (*con-vivir*) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca; implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros.

La convivencia es un aprendizaje: se enseña y se aprende a convivir. Por ello, la convivencia escolar es la particular relación que se produce en el espacio escolar entre los diversos integrantes de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos, asistentes de la educación, padres, madres y apoderados, sostenedores.

En el espacio escolar, la convivencia se enseña, se aprende y se refleja en los diversos espacios formativos (en el aula, en los talleres, las salidas a terreno, los patios, los actos ceremoniales, la biblioteca), los instrumentos de gestión (el PEI, los reglamentos de convivencia, los Planes de Mejoramiento Educativo), y en los espacios de participación (Consejo Escolar, CCPP, CCAA, Consejo de Profesores/as, reuniones de apoderados/as), por lo que es de responsabilidad de toda la comunidad educativa.

### • ***Política de Convivencia Escolar***

A comienzos de 2001, el Ministerio de Educación inició la elaboración de una primera versión de la Política de Convivencia Escolar como una forma de dar respuesta a la demanda social de fortalecer la convivencia social, generando las condiciones para que los y las estudiantes se desarrollaran en un contexto pacífico, democrático y armónico. Esta primera versión fue sometida a una serie de consultas con diferentes actores educativos, la que luego se publicó y difundió en todo el sistema en 2002, reeditándose el año siguiente.

Esta Política surge como marco orientador para las acciones que se implementen en el sistema escolar a favor de la formación en los valores y principios que implican con-vivir con otros y otras; el objetivo estuvo centrado en orientar acciones para prevenir la violencia y generar condiciones para una convivencia pacífica. Se planteó también como un instrumento de planificación, que contribuyera a definir las responsabilidades de cada actor en la formación de la convivencia.

Los cambios en el comportamiento social, en el ámbito de las comunicaciones, en la tecnología, en las formas de organización social y el surgimiento de otros actores sociales que han adquirido relevancia en el tema educativo, demandan la puesta al día de la Política de Convivencia Escolar, en sintonía con los nuevos requerimientos y demandas sociales. De este modo, a contar del año 2008 el Ministerio emprendió la tarea de actualizar la Política de Convivencia Escolar con el objetivo de ofrecer al sistema educativo un instrumento orientador en relación a la enseñanza y el aprendizaje de la convivencia escolar y que, a la vez, se constituya en una herramienta de gestión en este proceso.

La Política de Convivencia Escolar, en su versión actualizada, establece que la *convivencia* es la potencialidad que tienen las personas para vivir con otras en un marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca; la Convivencia Escolar, por tanto, es un aprendizaje: se enseña y se aprende a convivir, y se genera en la interrelación entre los diferentes miembros de la Comunidad Educativa de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de los y las estudiantes: implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros.

En la actualización de la Política de Convivencia Escolar, se plantean tres criterios básicos, en concordancia con lo señalado anteriormente:

***La formación de los y las estudiantes, como eje y soporte para la construcción de una convivencia democrática.***

***El compromiso y la participación de toda la Comunidad Educativa, y también, de toda la colectividad local (barrio, comuna).***

***La inclusión y participación del conjunto de actores e instituciones educativas y del sistema escolar.***

Uno de los hitos relevantes de este proceso de actualización en relación a la Política de Convivencia Escolar vigente, es el cambio de eje en su implementación; en efecto, se trata de poner el énfasis en la formación del sujeto y no en la resolución de conflictos, con un enfoque pedagógico, sustentado en la potencialidad del sujeto y ya no centrado en el estudiante “problemático” sino haciendo responsable al conjunto de actores que componen la comunidad educativa; la finalidad es, por tanto, alcanzar un mejoramiento en los aprendizajes y en la calidad de la educación. Una síntesis de este cambio de eje se plantea a continuación:

- ***Clima o Convivencia Escolar***

Frecuentemente se consideran sinónimos “clima” con “convivencia escolar”. Pero: ¿son lo mismo?, ¿se trata de una misma cosa?, ¿es posible encontrar diferencias?

La **convivencia escolar** refiere a la capacidad de las personas de vivir con otras (con-vivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca <sup>12</sup>. La convivencia escolar es a la vez un desafío y un aprendizaje. Un aprendizaje, pues supone una enseñanza que está íntimamente ligada con el proceso educativo de la persona y, como tal, en directa relación con el contexto, el medio social y familiar donde se ha desarrollado.

La convivencia se aprende y se practica en el entorno familiar, en la escuela, en el barrio, en el mundo social más amplio. Tiene que ver con la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros; con la tolerancia.

---

[12] “Conviviendo mejor en la escuela y el liceo” Mineduc.2010

Por eso, la convivencia vivida y experimentada en la institución escolar es el germen del ejercicio de la ciudadanía y de la democracia. Aprender a *convivir* constituye la base para la construcción de una sociedad más justa y una cultura de la paz, porque se sustenta en la dignidad de la persona; en el respeto y cuidado de sus derechos y sus deberes.

Desde esta perspectiva, el **clima escolar** es producto y fruto de la enseñanza y el aprendizaje de la convivencia en el aula, en los recreos, en el deporte, en los actos oficiales, donde los adultos tienen una responsabilidad central ya que se constituyen modelos para niños, niñas y jóvenes. Los estudiantes, al ser personas en proceso formativo, observan e imitan los comportamientos de los adultos en la interrelación, en la resolución de los conflictos y en el manejo de su agresividad.

El clima escolar es un indicador del aprendizaje de la convivencia y es una condición para la apropiación de los conocimientos, habilidades y actitudes, establecidos en el currículum nacional. Pero es importante tener presente que el clima escolar no se asocia exclusivamente con la disciplina y la autoridad, sino más bien con la conformación de un ambiente propicio para enseñar y para aprender, en el que se pueden identificar distintos componentes, entre los cuales se pueden mencionar:

-La calidad de las relaciones e interacciones entre las personas (entre todos los miembros de la comunidad educativa)

-La existencia de actividades planificadas en los diversos espacios formativos (aula, patios, bibliotecas, etc.).

-Un entorno acogedor (limpio, ordenado, decorado, etc.).

-La existencia de normas y reglas claras, con una disciplina consensuada y conocida por toda la comunidad educativa.

Sin lugar a dudas, la disciplina es un componente central del clima escolar. Sin embargo, no debe ser entendida como una actitud de obediencia y acatamiento sin reflexión, sino más bien, como el cumplimiento de los roles que a cada miembro de la comunidad educativa le compete.

Por ello, la indisciplina no debe ser mirada exclusivamente en relación a los y las estudiantes, sino también respecto de los adultos que forman parte de la comunidad escolar: docentes, padres, madres y apoderados, directivos, etc. Cada miembro tiene responsabilidades que cumplir y dar cuenta a los demás para alcanzar una meta común.

Ahora bien, existen numerosos estudios que dan cuenta de una estrecha relación entre clima escolar y calidad de los aprendizajes. UNESCO <sup>13</sup> establece que la generación de un ambiente de respeto, acogedor y positivo es una de las claves para promover el aprendizaje entre los y las estudiantes. La OECD <sup>14</sup> por su parte, establece que el clima escolar tiene una incidencia mayor en el rendimiento escolar de los y las estudiantes, que los recursos materiales y personales o la política escolar del establecimiento.

A nivel nacional, la estrecha relación entre clima escolar y rendimiento se establece –entre otros- a partir de los siguientes antecedentes:

En escuelas con mejor puntaje SIMCE (sobre los 270 puntos) los y las estudiantes tienen mejor opinión respecto de una serie de indicadores de clima escolar, por ejemplo, de la relación entre profesores y estudiantes (Primer Estudio Nacional de Convivencia Escolar, MINEDUC et al., 2005).

El clima escolar es la variable que más contribuye a explicar el logro de los estudiantes en las áreas de ciencias, matemáticas y lectura (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, Valdés et. al, 2008).

---

[13] Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE), en el que participaron 16 países de América Latina, incluido Chile.

[14] OECD (2005): “*School factors related to Quality and Equity results from PISA-2000*”.



- ***Cómo se enseña y promueve la Convivencia Escolar***

A convivir se aprende, no es algo que venga inscrito. La convivencia constituye la esencia de las relaciones sociales. El ser humano, por su naturaleza necesita de otros: es, se hace y construye en la relación con demás, tanto, que su existencia depende de la relación con sus semejantes.

De allí la importancia capital de aprender a convivir. Este aprendizaje se logra en la casa, en el espacio familiar, en el barrio y también en el establecimiento educacional.

La escuela es un lugar excepcional para aprender a convivir porque la misión principal de la institución escolar, además de enseñar contenidos, es enseñar a ser ciudadanos, respetar a los otros como iguales en dignidad y derechos, a reconocer, valorar y aceptar las diferencias, a ser solidario, tolerante.

El grupo familiar también es vital para enseñar los valores que constituyen el núcleo de una formación ciudadana democrática y en paz. Por eso, es necesario aprender a expresarse, participar activamente, dialogar escuchando al otro, resolver las diferencias en forma armoniosa; esto es posible cuando la atención se pone en la formación integral de los y las estudiantes.

Las normas que regulan la educación chilena se orientan en el camino de la formación integral. Estas orientaciones se materializan en el Marco Curricular nacional cuando prevé que la enseñanza conjunta de los Objetivos Fundamentales Verticales (asignaturas) y los Objetivos Fundamentales Transversales (valores morales, éticos y sociales) dan como resultado la formación integral de los y las estudiantes.

- ***Cómo abordar los problemas de Convivencia Escolar***

Para abordar los problemas de convivencia escolar es necesario aclarar que en la cotidianidad de la escuela / liceo, no todo lo que ocurre puede ser llamado violencia, agresión o *bullying*. En tal sentido, es conveniente comprender que en todo ser humano existe una cuota de *agresividad natural*, que es de orden instintivo, como una defensa ante una situación de riesgo, lo que se diferencia de una agresión desmedida o calculada para provocar daño a otro; a esto último, lo llamamos violencia.

En el ámbito escolar, muchas veces los niños, niñas y jóvenes responden con cierto grado de agresividad a **molestias pasajeras** de sus compañeros ya sean de orden físico (un empujón, un manotazo) o de orden verbal (una mala palabra, una broma con doble sentido). En la mayoría de los casos no hay intención de causar daño ni alcanza a constituir un conflicto; es parte de la vida habitual de niños, niñas y jóvenes en pleno desarrollo físico, psíquico, emocional e intelectual.

La agresividad tiene una base natural que no debe ser eliminada sino encausada, educada y formada conforme a principios y valores. El conflicto, es un hecho social imposible de erradicar, porque en todo grupo humano siempre habrá intereses diferentes: algunos semejantes, otros complementarios y otros sencillamente opuestos. No pensamos igual, tenemos diferentes visiones de la vida y de la sociedad, diferentes percepciones de lo que es mejor para unos y para otros; por eso surgen los conflictos: por diferencia de intereses. Un conflicto mal resuelto o no resuelto habitualmente deriva en actos de violencia. En este sentido, la capacidad de diálogo, de escucha verídica de los argumentos e ideas del otro, la empatía y la mediación, son mecanismos que ayudan a resolver conflictos pacíficamente.

Una forma de violencia que ha hecho noticia el último tiempo es el ***bullying*** (matonaje o acoso sistemático entre pares).

No todas las formas de violencia y/o de conflicto constituyen *bullying* o *ciberbullying* (acoso mediante elementos de comunicación cibernéticos). Dado que sus efectos en la persona agredida son muy fuertes y las consecuencias del matonaje pueden tener secuelas psicológicas, emocionales e incluso físicas de largo plazo, hay que atacarlo de raíz.

El matonaje requiere que los adultos de la Comunidad Escolar (padres, docentes, directivos, etc.) estén muy alertas, porque suele darse en un entorno de pactos de silencio entre acosadores, acosado y observadores. Los docentes deben estar alertas a los cambios de comportamiento de un o una estudiante, y diagnosticar pedagógicamente la situación sin presionar ni violentar a los supuestamente comprometidos, a fin de indagar si hay o no manifestaciones de violencia ocultas para tomar las medidas del caso, según se haya establecido en el reglamento correspondiente.

## ❖ Gestión de Recursos.-

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- **El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.**

Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.

- **El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.**

La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.

- **El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.**

El director y equipo directivo requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.

- **El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.**

La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales.

Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento

## DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

<b>RBD</b>	16526	<b>Ciudad</b>	Talca
<b>Nombre del Establecimiento</b>	Colegio Los Alerces		
<b>Sector</b>	Particular Subvencionado		
<b>Tipo de Enseñanza</b>	Educación Parvularia (NT1-NT2) y Educación Básica (1° a 8°)		

- ***Un poco de historia***

El Colegio “Los Alerces”, nace oficialmente en el año 2001 por Resolución Exenta N° 0852, con el nombre Escuela de Párvulos “Las Araucarias”, para la atención del Nivel de Educación de Párvulos. En el año 2004 se amplía el Reconocimiento Oficial para el Nivel de Enseñanza Básica y luego se denomina, por Resolución N° 002098 del año 2004, Colegio “Los Alerces”. Es una comunidad educativa cristiana que enseña la religión Católica como base valórica, de carácter gratuito para todos los alumnos que a él ingresen.

El establecimiento atiende una población actual de 630 alumnos de nivel socioeconómico medio. El 28% de los apoderados realiza una labor remunerada, el 72% de ellos son dueñas de casa. El nivel educacional de los padres y/o apoderados se distribuye en: El 80.3% posee enseñanza media completa, el 14.5% enseñanza media incompleta, el 4.5% enseñanza básica completa y el 0.7% enseñanza básica incompleta.

Desde sus inicios el Colegio Los Alerces ha orientado su quehacer en satisfacer las necesidades de los niños de la comuna, educarlos en forma integral, utilizando metodologías post modernas, basados en el constructivismo y en el rol docente mediador, con una pedagogía basada en el aprendizaje mediado que tienda fundamentalmente a desarrollar y potenciar las herramientas intelectuales, que permitan al educando la adquisición de contenidos generales,

desarrollar capacidades fundamentales y valóricas, sin dejar de lado las actividades que favorezcan el equilibrio emocional. Se pretende establecer un diálogo amistoso, respetuoso, constructivo y franco con los alumnos y apoderados, basado en una buena comunicación para que la convivencia sea grata y, en conjunto, alcanzar los objetivos institucionales.

No obstante lo preliminar, al no existir requisitos de entrada ni mecanismos de selección o discriminación de ningún tipo, el Colegio se ve constantemente enfrentado a la necesidad de proyectar y adaptar substancialmente la estructura, funcionamiento y propuestas pedagógicas para lograr dar respuesta a todos los menores que asisten a las aulas.

A partir del año 2008, se ha ejecutado en el establecimiento el Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME), amparado bajo la Ley 20.248 (SEP). En él se trabajan aspectos como el Mejoramiento de la Gestión Institucional (Liderazgo, gestión curricular, recursos, convivencia). En la actualidad existe una población de 222 alumnos prioritarios, que asisten desde el Primer Nivel de Transición hasta octavo año de educación básica.

- ***Planta Física***

El establecimiento educacional inició sus actividades con 3 aulas para los niveles de Educación Pre-Básica, al ampliar su reconocimiento oficial, el Colegio ha ido aumentando paulatinamente dos cursos por año y en el año 2013 cuenta con:

- 2 salas para niveles Pre Básica
- 8 salas para Nivel Básico
- 1 sala para Apoyo Educativo
- 1 sala Multiuso
- 1 Biblioteca CRA
- Taller de computación. (Enlace TICs)
- Dotación de servicios higiénicos (alumnos de básica)
- Dotación de servicios higiénicos (alumnos de párvulos)
- Sala de profesores
- Dependencias administrativas
- Servicios higiénicos Docentes y personal no Docente
- Multicancha pavimentada
  
- ***Material Didáctico***

Se cuenta con textos de consulta para los docentes y alumnos (aproximadamente 2000 ejemplares), televisor, video grabador, equipo de D.V.D., proyectores, cámaras filmadoras, cámaras fotográficas, computadores, impresoras inalámbricas, impresoras multifuncional, fotocopadoras, lector óptico (corrector de evaluaciones), pizarra interactiva, C.D. interactivos, radios, implementos deportivos, instrumentos musicales etc.

- ***Población Escolar***

El establecimiento ha mantenido la tendencia del crecimiento progresivo aumentando su capacidad año tras año, para llegar en la actualidad a tener una población de 630 alumnos los que se distribuyen en 4 cursos de nivel Pre básico, y 16 cursos del nivel básico (de Primer a Octavo año básico),

La matrícula por curso no supera los 29 alumnos en el nivel de Párvulos y los 36 en el de Básica.



- ***Dotación Personal***

El establecimiento cuenta con:

*Planta Docente*

- 3 Docentes Superiores (Directora sub-directora e Inspector)
- 2 Docentes a Cargo de las Unidades Técnico Pedagógica (Educación de Párvulos y Educación Básica).
- 3 Educadoras de Párvulos
- 18 Profesores Básicos
- 1 Educadora Diferencial

*Asistentes de la Educación:*

- 7 administrativos,
- 4 Asistentes Técnicos
- 3 Auxiliar de Servicio.
- 1 Fonoaudióloga
- 1 Psicóloga

- ***Acción Educativa***

El clima organizacional es de participación de la comunidad educativa, basada en el respeto mutuo de trabajo colaborativo y relaciones personales armoniosas. La interacción se da en forma expedita a todo nivel, el Centro de Padres y Apoderados jurídicamente constituido está representado en el Consejo Escolar por su presidente y es a través de esta modalidad que organizan sus actividades y están informados de lo que acontece dentro del plantel, el Consejo se reúne a lo menos 4 veces en el año, realizando en su primera sesión la planificación anual del trabajo. La familia participa dentro de sus posibilidades en el proceso educativo de sus hijos en especial de los alumnos que presentan dificultades.

El establecimiento ha procurado estar presente en la Comunidad inmediata formando redes de apoyo y participando de actividades con las instituciones representativas.

- ***Visión***

La visión del Colegio “Los Alerces”, es entregar a la sociedad personas con una formación íntegra, con espíritu de superación, respeto por la diversidad, reconocedores y aplicadores de valores sociales, cristianos, morales e intelectuales que fomenten el espíritu crítico y capaces de dominar a nivel de usuarios las herramientas tecnológicas. En fin, personas preparadas para poder enfrentar y adaptarse a los cambios del medio que les rodea.

- ***Misión***

El Colegio Los Alerces tiene como misión educacional, encargarse de impulsar el desarrollo de la educación en el nivel Pre-básico, básico y especial y promover el progreso integral de todos los alumnos, asegurando para ellos un sistema educativo que certifique igualdad de oportunidades y aprendizajes de calidad mientras permanezcan en el establecimiento,

otorgándoles una educación humanista, centrado en la persona, democrática, inclusiva, de excelencia, estimulando el perfeccionamiento docente y no docente, la investigación en las diferentes áreas del conocimiento, adecuada utilización de los recursos tecnológicos así como favorecer el buen uso de los recursos entregados por el Ministerio de Educación.

- **Objetivos Generales**

- Favorecer una educación de calidad, oportuna y pertinente, que propicie aprendizajes relevantes y significativos en función del bienestar, el desarrollo pleno y la trascendencia del niño como persona.
- Desarrollar capacidades fundamentales en los niños de Enseñanza Básica, que lo lleven a obtener una actitud de apertura al conocimiento reportándoles herramientas personales, cognitivas y valóricas, constituyendo un aporte fundamental para su calidad de vida, llegando a ser parte activa en su proceso educativo.
- Estimular y apoyar significativamente el desarrollo educativo de los alumnos, focalizando los esfuerzos en aquellos que presentan bajo rendimiento y vulnerabilidad social.
- Desarrollar capacidades fundamentales en los niños, que los lleven a obtener una actitud de apertura al conocimiento reportándoles herramientas personales, cognitivas y valóricas, constituyendo un aporte fundamental para su calidad de vida, llegando a ser parte activa en su proceso educativo.
- Favorecer en la Comunidad educativa una actitud abierta, cooperativa y respetuosa hacia las otras instancias, tal como: Alumnos, padres, dirección, asistentes técnicos, personal auxiliar, como única forma de propiciar un clima óptimo de base valórico.

- Generar instancias de trabajo en equipo integrando a toda la unidad educativa.
- Desarrollar habilidades, entregar contenidos y mejorar condiciones de aprendizajes utilizando una pedagogía innovadora.
- Posibilitar, de ser necesario, a través de atención especializada, que la acción educativa se extienda al grupo familiar, con el propósito de adecuar conductas y obtener apoyo efectivo en el proceso educativo.
- Disponer y hacer interactuar positivamente aquellos recursos de orden técnico administrativo, humanos y materiales en términos de cantidad y calidad de tal forma que sean operativos para él alumno.

- ***Los Participantes en el Proceso de Educación***

Entendemos la educación como un proceso intencionado, permanente, que permite no sólo adquirir saberes, sino ampliar capacidades y habilidades. Para desarrollar bien esta educación humanista y cristiana, que es personal y comunitaria, se requiere que alumnos, profesores y padres de familia estén de acuerdo en algunas cualidades básicas:

### **El alumno**

El alumno, de acuerdo con su nivel de madurez, es un sujeto capaz de aprender a descubrir el mundo, a resolver sus problemas y tomar decisiones, en un proceso constante de interrelación con su medio y de formación de su voluntad y carácter. Conociendo con claridad lo que se espera de él, asume una actitud activa con vista al logro de las metas. El alumno tendrá su plan de trabajo y se comprometerá a realizarlo. Aprenderá a llevar su propio control de logros, y

cada vez más conscientemente organizará sus actividades y su tiempo, reconociendo lo que ha logrado y lo que le falta, aceptando sus habilidades y sus limitaciones. Adquirirá progresivamente una autoimagen objetiva y una visión positiva del mundo a través de todo su quehacer.

### **El Profesor (a)**

El educador, debe tener vocación y espíritu de servicio, ser consejero, facilitador, motivador, cuidadoso del proceso de aprendizaje y respetuoso de las diferencias y ritmos individuales. Debe estar al corriente de lo que los niños esperan de él o ella, un (a) guía inequívoco y un modelo consistente, capaz de motivar y exigir, de comprender y dirigir, y sobre todo, de responder adecuadamente a las distintas situaciones de la vida escolar. Animará al alumno hacia el logro de la autonomía, proponiéndole medios, instrumentos y experiencias educativas que permitan al niño un encuentro con los demás y con el mundo que le rodea. Manejador del currículo, conocedor de la ciencia y el desarrollo infantil, el profesor procurará desplegar un clima que permita al alumno encarar con alegría y confianza su proceso de formación personal. Para esto el profesor deberá permanentemente perfeccionar sus competencias pedagógicas y humanas.

### **Los Padres y /o apoderados**

Los padres y/o apoderados, se preocuparán por conocer el modelo educativo del colegio y comprometerse con él. Cumplirán las normas establecidas en el Reglamento de Convivencia y aceptarán a sus hijos como son, respetando sus capacidades y ritmos, conociendo sus aptitudes, exigiéndoles lo que puedan dar, ayudándoles a descubrirse a sí mismos, buscarán interesarse por el mundo de sus hijos, los acompañarán en su crecimiento con esperanza y los invitarán a vivir en familia los valores y actitudes fundamentales compartidos con el Colegio.

## Otros miembros de la Comunidad

Los asistentes de la educación (paradocentes, administrativos, auxiliares), se preocuparán por conocer este modelo educativo y comprometerse con él, ya que también influyen en la formación de los alumnos. En ese sentido son modelos de vida y de servicio que forman parte activa de la comunidad educativa.

- ***Lineamiento Técnico Pedagógico***

El Colegio, fundamenta su quehacer en las Bases Curriculares para la educación de Párvulos y en los Planes y Programas de Educación General Básica emanados desde el Ministerio de Educación.

En el aspecto técnico pedagógico existe la constante preocupación por la optimización de los procesos de Enseñanza -Aprendizaje de los alumnos, con prácticas pedagógicas innovadoras y actualizadas por los diferentes perfeccionamientos profesionales o por la incorporación de profesores formados de acorde a los tiempos actuales. La acción metodológica de la Educación Pre Básica está orientada a que el alumno mediante sus propias vivencias y experiencias, adquiera conocimientos del entorno. El trabajo de los alumnos es de tipo grupal, en Educación Básica el profesor entrega contenidos, guía los aprendizajes, ejerce control personalizado sobre el trabajo de cada alumno respetando las diferencias individuales y su ritmo. Dentro del aula el trabajo se desarrolla con una clase frontal para determinadas asignaturas complementando con actividades individuales o grupales, de acuerdo a los requerimientos.

La función del equipo técnico pedagógico está dedicada a la coordinación pedagógica general, planificando, programando, organizando y supervisando el quehacer educativo, promueve que el (la) profesor(a) centre sus esfuerzos en apoyar al alumno en la tarea de elaborar sus aprendizajes, lo insta a ser mediador entre sus alumnos y su cultura, atendiendo la diversidad, incorpora

a su equipo de trabajo, profesionales no docentes que le permita realizar un trabajo colaborativo en pos de los alumnos que presentan una necesidad educativa especial.

- ***Acciones de la Gestión Escolar***

### **Liderazgo**

- Delinear estrategias pedagógicas y el uso de recursos, que estimulen altas expectativas en el alumnado, profesores y apoderados.
- Formar al equipo directivo en actualización de la gestión escolar (evaluación, planificación y utilización de metodologías innovadoras referidas a lectura comprensiva y velocidad lectora).
- Asignar carga horaria exclusiva para el trabajo Técnico Directivo.
- Favorecer la participación de los alumnos en talleres de refuerzo educativo, deportivos, artísticos y culturales impartidos al interior del establecimiento.
- Gestionar jornadas de actualización pedagógicas en evaluación, planificación y utilización de metodologías innovadoras en el sector de Lenguaje y Matemáticas
- Monitorear la participación activa de los padres y apoderados en reuniones y en el apoyo del aprendizaje de sus pupilos.
- Adquirir materiales didácticos, recursos multimedia y tecnológicos para apoyar la labor docente.

- Formalizar la contratación de personal idóneo para realizar actividades extra programáticas (talleres), y de apoyo a la labor docente.
- Informar a los miembros de la comunidad educativa a través de su representante en el Consejo Escolar, de las gestiones que se realizan en el establecimiento y de las acciones que se desarrollan en el marco de Proyecto de Mejoramiento educativo.

### **Gestión Curricular**

- Favorecer a los alumnos con una mayor oferta de estrategias que permitan la adecuada utilización del tiempo libre, en especial la creación de talleres tecnológicos, artísticos, deportivos o de competencias humanistas.
- Privilegiar las estrategias metodológicas que permitan que los educandos pongan en juego sus conocimientos y motivaciones personales previas.
- Manejar la diversidad de los alumnos y sus ritmos de aprendizajes, asegurando que reciban apoyo especializado.
- Perfeccionar las prácticas pedagógicas introduciendo recursos didácticos variados con sentido formativo desde el Primer Nivel de Transición, de modo de multiplicar las oportunidades de los alumnos para conectarse por alguna vía con los contenidos que debe aprender.
- Observar que las planificaciones de cada día se materialicen en el aula (Revisar permanentemente libros de clase, cuadernos y pruebas al azar y contrastarlos con el nivel de avance esperado para cada curso. El Jefe de UTP, asistirá y registrará observaciones sobre la forma en que se estructura la clase, el dominio del profesor, el manejo de los distintos ritmos de aprendizajes y las sugerencias de apoyo para mejorar.



- Replantear metodologías de enseñanza para abordar los objetivos de los distintos sectores de aprendizaje (formar un archivo con aportes de cada docente sobre metodologías exitosas de modo de multiplicar las oportunidades del alumno).
  
- Incentivar el uso de metodologías innovadoras.
  
- Fomentar la alta estructuración y anticipación de la situación de aprendizaje; Clases enlazadas con las anteriores para que el alumno recupere el proceso, objetivos claramente explicados para no perder el sentido de la actividad. El docente supervisa, controla y retroalimenta permanentemente a los alumnos a fin de orientarlos evitando dejar actividades sin cierre, evaluación o corrección.
  
- Favorecer la adecuada estructuración de la clase (Inicio, desarrollo y cierre).
  
- Promover la valoración del uso intensivo de las horas de clase; comenzar de inmediato y extender hasta el final del periodo previsto, sostener un ritmo intenso de trabajo, evitando discontinuidades, pausas o tiempos muertos.
  
- Favorecer la motivación por la lectura, desarrollando programas de lectura silenciosa sostenida, crear programas que beneficien el desarrollo de la comprensión y velocidad lectora. Instaurar talleres literarios.
  
- Optimizar constantemente los sistemas de evaluación con la construcción de variados instrumentos. Las evaluaciones del proceso se realizarán a través de dramatizaciones, trabajos de investigación, exposiciones de temas puntuales (expresión oral), guías, entre otros.

- Aplicar evaluaciones estandarizadas para valorar destrezas críticas como la comprensión, la calidad y la velocidad lectora.
- Preparar a los alumnos a través de un trabajo permanente en el examen SIMCE.
- Apoyar el desarrollo de habilidades y la entrega de contenidos en Lenguaje y Matemáticas con los recursos TIC.

### **Convivencia**

- Perfeccionar la convivencia y gestión del clima escolar de nuestra institución manteniendo actualizando el reglamento de convivencia escolar y favoreciendo el apoyo especializado para alumnos y apoderados en temas como autoestima y dinámicas familiares alteradas.
- Impulsar la observancia de alumnos padres y apoderados de las normas establecidas en el Reglamento Interno de Convivencia Escolar. Favorecer la disciplina para el aprendizaje, cumplimiento de horarios, entre otros.
- Ejecutar refuerzo conductual para favorecer la asistencia y la puntualidad de los alumnos.
- Promover la participación de los padres en capacitación a nivel de usuario de TIC, que les ayude a orientar a sus hijos en el buen uso del recurso tecnológico.
- Confeccionar talleres a cargo de personal especializado, cuyo propósito es brindar una adecuada orientación para la vida, a los padres y alumnos.

- Establecer refuerzo conductual positivo apoyando las buenas conductas de los estudiantes y sus familias.
- Revisar, cambiar y fomentar el cumplimiento del Reglamento Interno de Convivencia Escolar, promoviendo su cumplimiento.
- Crear mecanismos informáticos (Software, página web), para informar a los apoderados sobre las calificaciones logradas en cada asignatura.
- Promover que la relación profesor-alumno se ejecute en un clima de respeto y tolerancia.
- Favorecer al interior del establecimiento un ambiente distendido de confianza y de aceptación de las ideas divergentes, la evaluación y las críticas.
- Reforzar junto con los padres y apoderados valores como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad y la honestidad.

### **Recursos**

- Favorecer la presencia de docentes y asistentes de la educación preparados para cumplir su labor y trabajar en beneficio de los objetivos institucionales y de aprendizaje.
- Convenir asesorías externas (ATE) para actualizar las prácticas pedagógicas, que favorezcan el dominio de metodologías de aprendizajes innovadoras.
- Implementar con múltiples recursos pedagógicos cada uno de los niveles de educación.

- Generar inventarios a través de software que registren la utilización de recursos adquiridos, periodo de utilización y mantención de ellos.
- Disponer de personal eficaz para desarrollar actividades en biblioteca CRA y Taller de Computación (TIC).
- Disponer de personal idóneo que permita el funcionamiento de cada uno de los talleres extra programáticos tal como Artísticos (coro-instrumentos), Deportivos (Gimnasia rítmica, gimnasia artística, hándbol, Kenpo Karate) y Refuerzo Educativo.

- **Resultados académicos**

La siguiente tabla muestra los resultados de la evaluación SIMCE en los Cuartos Años Básico del Colegio Los Alerces desde el año 2007 hasta el año 2012.

CURSO	Nº alumnos	Lenguaje y Comunicación	Educación Matemática	Ciencias Naturales	Historia y Geografía y C.Sociales
4º A / 2007	33	294	281	292	
4º B / 2007	29	249	249	264	
4º A / 2008	32	267	256		259
4º B / 2008	31	248	244		243
4º A / 2009	35	294	276	273	
4º B / 2009	34	293	273	274	
4º A / 2010	33	278	258		260
4º B / 2010	32	271	250		255
4º A / 2011	33	272	251	267	
4º B / 2011	34	273	262	267	
4º A / 2012	34	285	274		270
4º B / 2012	34	268	287		271

**Cuadro N° 1: CUADRO ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS SIMCE 4º AÑO BÁSICO, COLEGIO LOS ALERCES.**

## **ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El proceso de diagnóstico del Colegio Los Alerces, se desarrolló en base a las siguientes etapas y/o momentos, de los cuales destacan:

- ✓ Reuniones periódicas con el equipo directivo con la finalidad de analizar y recabar información acerca del PEI del establecimiento educacional y Manual de Convivencia.
- ✓ Reunión con los sostenedores (cinco) de carácter formal, con el objetivo de indagar las prácticas alusivas a la gestión de recursos del establecimiento educacional.
- ✓ Entrevistas (grabaciones verbales) al personal del establecimiento educacional (docentes, asistentes de la educación, inspector, entre otros) acerca de la valoración que poseen de la gestión directiva y educativa.
- ✓ Observación directa en aula en compañía de la Jefe de UTP, con el objetivo concreto de visualizar los tipos de metodologías utilizados por los docentes.
- ✓ Recopilación de las prácticas desarrolladas para elevar el área psicosocial y de aprendizaje de los alumnos en nivel inicial (Educatora Diferencial, Psicóloga, Jefe UTP).

Después de la recopilación de la información, a continuación se presenta, en concreto, el diagnóstico de la situación del Colegio Los Alerces.

El diagnóstico está dividido en las cuatro áreas de estudio, Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos.

### **Liderazgo:**

El Colegio Los Alerces, de acuerdo a lo establecido en la Ley 20.248 (art 9°) posee la categoría de **Autónomo** en su clasificación anual. Esta categoría conlleva una serie de prácticas desarrolladas de manera constante por parte del equipo directivo o dirección.

El Colegio trabaja progresivamente en torno al PEI que elaboran anualmente. Se rigen de él y lo respetan tal cual son sus planteamientos. En sus ideales está latente el deseo de superarse y elevar los resultados SIMCE cada año.

La directora y su equipo planifican las actividades importantes y consejos de profesores a comienzo de año, haciendo entrega de la información al personal en Marzo del año correspondiente.

El personal entrevistado manifestó estar desconforme con algunas prácticas por parte del equipo directivo, como son: la ausencia de refuerzo positivo (en las diferentes áreas de trabajo), la falta de acciones para promover un clima laboral grato y de sana convivencia, además de la ausencia de evaluación de desempeño según áreas de trabajo.

### **Gestión Curricular:**

El Colegio los Alerces posee una matrícula de 630 alumnos, los cuales están distribuidos desde el NT1 hasta 8° año básico (jornada de la mañana y jornada de la tarde). No posee el Programa de Integración Escolar y tampoco JEC (Jornada Escolar Completa).

La Jefa de UTP se encarga de supervisar el trabajo en aula de los docentes del Colegio de manera esporádica, realiza sugerencias, pero no se visualizan exigencias para un cambio en pro de una metodología innovadora, dinámica, motivadora, alegre y diferente para los educandos.

Se observa un considerable e insistente interés por parte de la Jefe de UTP en los resultados SIMCE, lo que recae en un exceso de trabajo para los alumnos y docentes.

Los niveles (cursos) mantienen una coherencia respecto de sus Objetivos y Aprendizajes Esperados.

En los niveles de 1° a 4° básico existe un proyector de uso exclusivo para cada aula, los cuales no son permanentemente utilizados por los docentes, más bien, trabajan con guías de aprendizaje y el pizarrón mismo.

El material de trabajo (guías de aprendizaje) es para todos los alumnos igual, no existe un trabajo o material diferenciado y/o personalizado para aquellos alumnos en nivel inicial o descendido.

Mensualmente se realiza un consejo de profesores donde se plantean las dificultades que presenta cada docente, se comparten experiencias, generalmente se llega a acuerdos, se otorga información formal, etc.

### **Convivencia Escolar:**

El Colegio Los Alerces cuenta con una Psicóloga (que asiste los días lunes y martes) la cual está encargada de la atención psicosocial de todos los alumnos del establecimiento (según criterio de cada profesor jefe). También realiza talleres para padres y alumnos (según requerimiento de la Dirección del establecimiento).

La Educadora Diferencial trabaja en dos modalidades con los niños en nivel inicial, en aula y en la sala de taller (una vez por semana en cada lugar). Realiza evaluaciones de CLP (Comprensión Lectora) a todos los niveles.

En cuanto al área de convivencia, cada dos años, el Colegio, modifica o elabora un Manual de Convivencia Escolar, el cual es otorgado a cada padre y/o apoderado del establecimiento educacional, con el fin de mantener una comunicación y vínculo nutritivo entre familia/colegio.



Es un colegio con alumnos de diferentes estratos sociales, primando el nivel medio, pero cabe destacar y señalar que son niños respetuosos, por tanto, en el colegio no se presentan mayores problemas de abusos, peleas o Bullying.

### **Gestión de Recursos:**

El Colegio Los Alerces es un establecimiento de categoría particular subvencionado. Los padres y/o apoderados no cancelan matrícula y tampoco mensualidad, los recursos provienen del estado y de la Sociedad Educativa Los Alerces Limitada (sostenedores).

Los primeros meses del año se efectúa una cuenta pública de los recursos que ingresan por parte del estado. La cuenta pública es informada a toda la comunidad educativa (docentes, padres y/o apoderados, etc.).

Los docentes manifiestan un cierto grado de disconformidad con sus salarios, lo cual se ha llevado a un par de conversaciones las que no han tenido frutos, pero sí respuestas y argumentos de la negativa.

El establecimiento está en permanente inversión de material lúdico y tecnológico con el fin de motivar el aprendizaje de los alumnos.

## **DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES**

A continuación se muestra el análisis de las áreas, dimensiones y descriptores abarcados en el instrumento de evaluación en conjunto con las evidencias que se presentan dentro del establecimiento educacional Los Alerces.

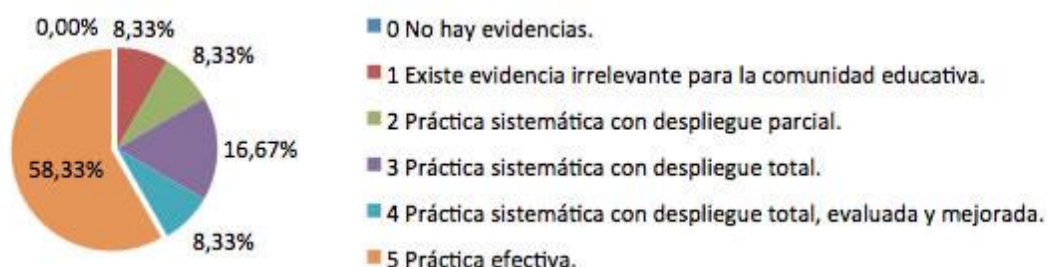
Cabe señalar que las áreas abarcadas fueron: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Gestión de Recursos y desde ellas se desprenden los descriptores que a continuación se evidenciarán.

Las dimensiones que destacan son aquellas que sobresalen del porcentaje promedio (sobre 50 %) y que fueron valoradas de forma elevada por los entrevistados, por lo cual se realizará una analogía con el fin de evidenciar las posturas propuestas.

Una valoración elevada corresponde a la suma y/o complemento de los niveles 4 y 5 de la evaluación. Se consideró como base primordial el porcentaje del nivel 5 (sobre 35 %) complementado con el nivel 4.

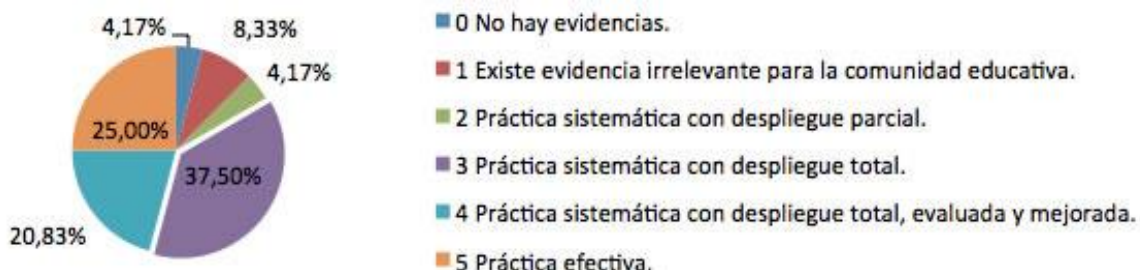
Área: Liderazgo	Evidencias
<b>Dimensión:</b> “Visión Estratégica y Planificación”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejos de profesores.</li> <li>- Reuniones periódicas entre docentes y directivos.</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de documentación legal e informativa por parte de la Directora a la planta docente de forma periódica y sistemática.</li> <li>- Calendarización de actividades y fechas importantes al comienzo del año escolar.</li> </ul>

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



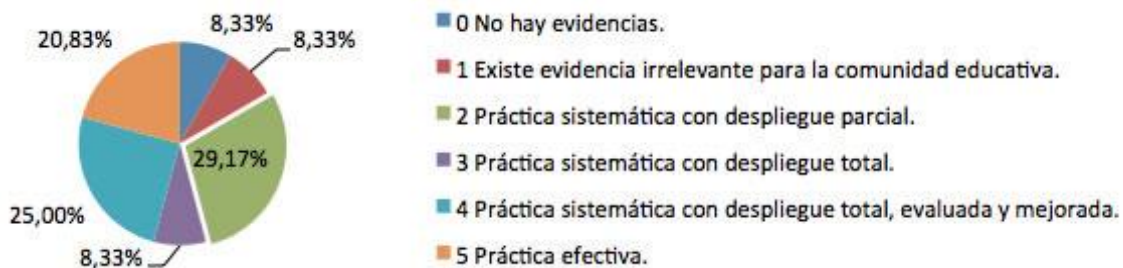
Área: Liderazgo	Evidencias
<b>Dimensión:</b> “Visión Estratégica y Planificación”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración PME.</li> <li>- Seguimiento y evaluación PME.</li> <li>- Inversión en material tangible.</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



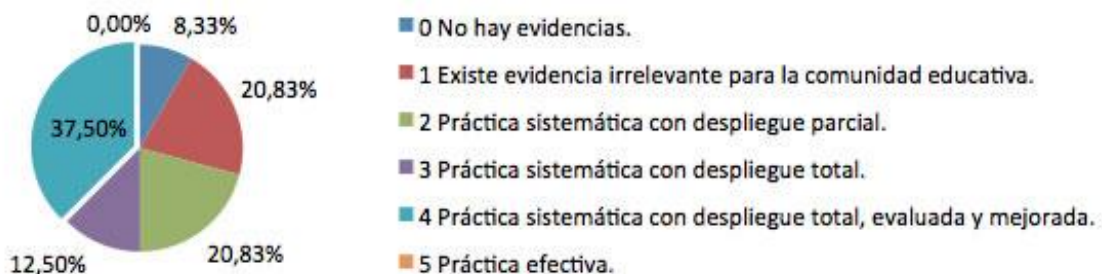
Área: Liderazgo	Evidencias
<b>Dimensión:</b> “Conducción y Guía”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se presentan evidencias.</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauta de evaluación de desempeño (será ejecutada por primera vez el presente año diciembre, 2013).</li> </ul>

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



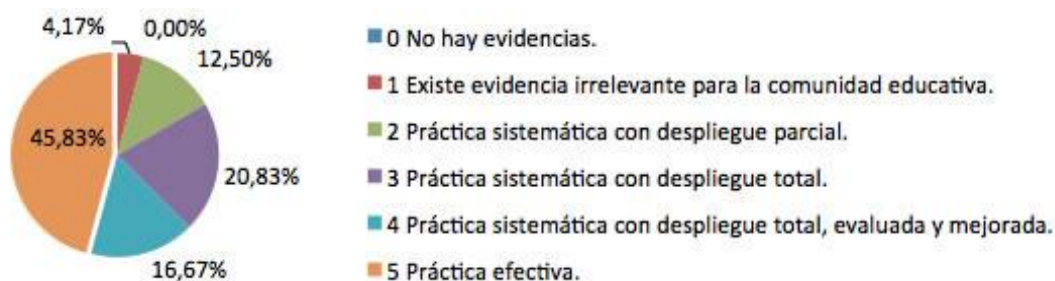
Área: Liderazgo	Evidencias
<b>Dimensión:</b> “Información y Análisis”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación (y en algunos casos, intervención) de situaciones problemáticas que comprendan la participación del personal, padres, apoderados y/o alumnos.</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> La Dirección 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.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



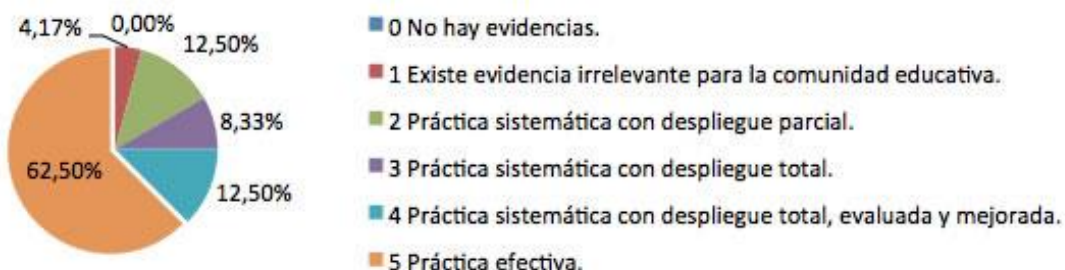
Área: Liderazgo	Evidencias
<b>Dimensión:</b> "Información y Análisis".-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación de forma periódica, analítica y sistemática de los resultados SIMCE.</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados de aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis (consejo de profesores) de documentación otorgada por el Ministerio acerca de los resultados SIMCE.</li> </ul>

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



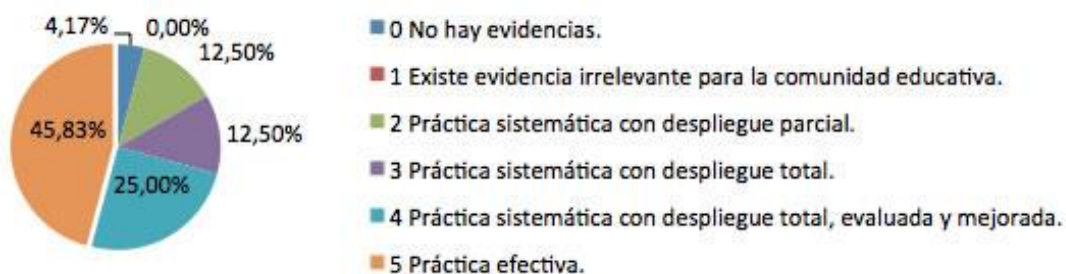
Área: Gestión Curricular	Evidencias
<b>Dimensión:</b> "Organización Curricular".-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de planificaciones de toda la planta docente por parte de la Jefe de Unidad Técnico.</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica el progreso de los Objetivos de Aprendizajes o Aprendizajes Esperados, según corresponda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de clases.</li> <li>- Corrección y observación en planificaciones.</li> <li>- Trabajo obligatorio con bases curriculares actuales (año).</li> </ul>

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



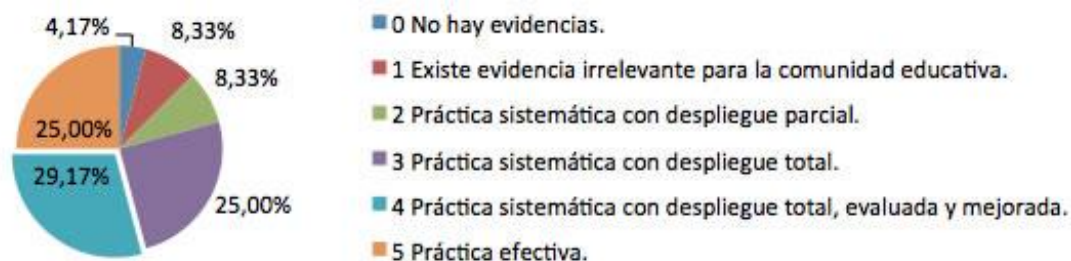
Área: Gestión Curricular	Evidencias
<b>Dimensión:</b> “Preparación para la enseñanza”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de clases, en aula.</li> <li>- Sugerencias de metodologías.</li> <li>- Implementación de estrategias en áreas descendidas.</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



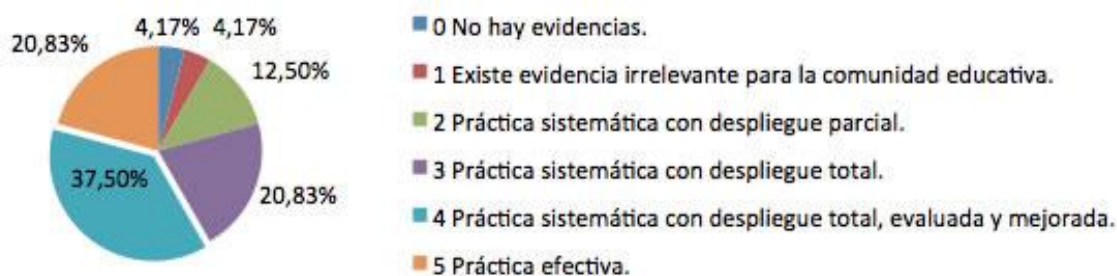
Área: Gestión Curricular	Evidencias
<b>Dimensión:</b> “Acción Docente en el Aula”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de clases, en aula. (Esporádicamente)</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



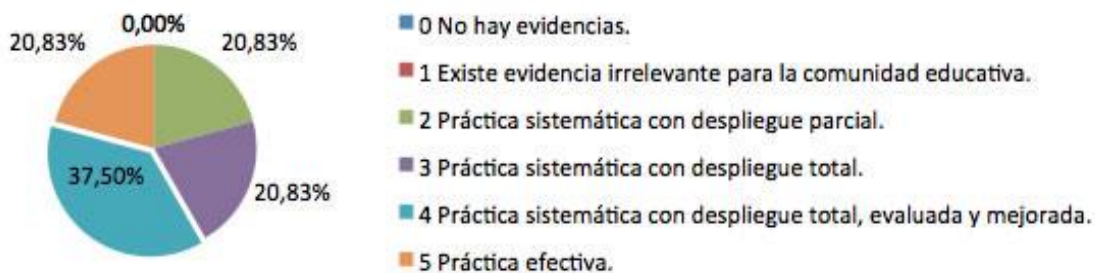
<b>Área:</b> Gestión Curricular	<b>Evidencias</b>
<b>Dimensión:</b> “Acción Docente en el Aula”.-	- Sugerencias de trabajo en aula por parte de la Jefe de UTP. (Ocasionalmente)
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**

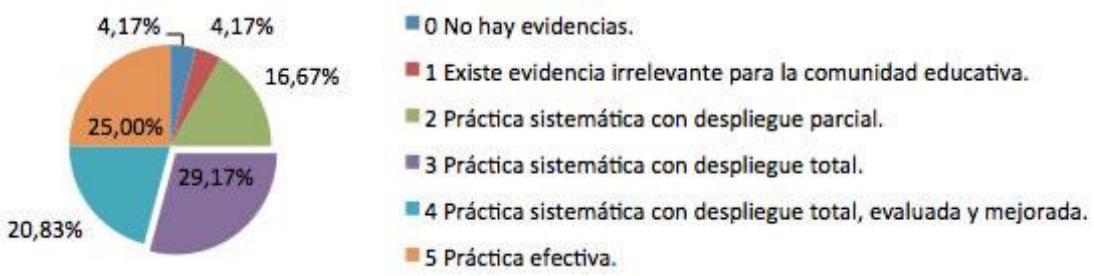


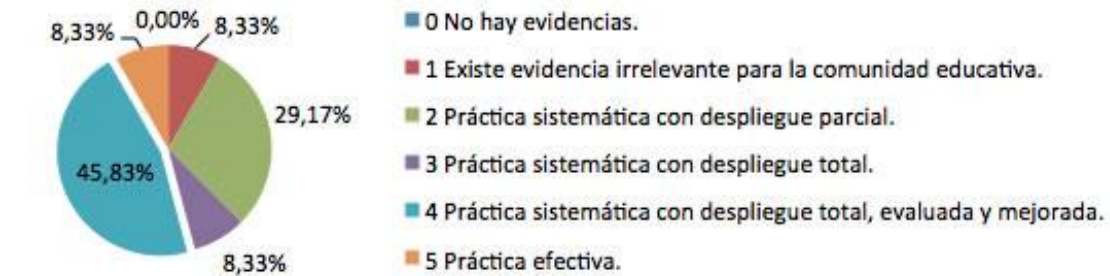
<b>Área:</b> Gestión Curricular	<b>Evidencias</b>
<b>Dimensión:</b> “Evaluación de la Implementación Curricular”.-	- Consejos de profesores. - Entrevistas docente – Jefe UTP. - Asesorías por parte de Jefe UTP.
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**





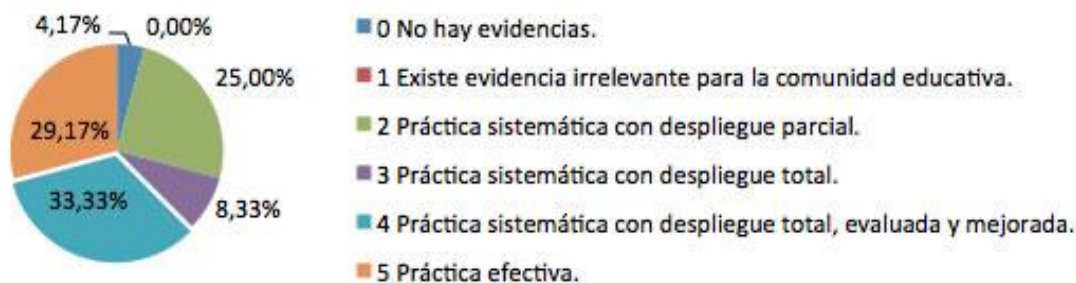
Área: Convivencia Escolar	Evidencias																					
<b>Dimensión:</b> “Convivencia Escolar en Función del PEI”.-	- Manual de Convivencia Escolar, Colegio Los Alcerces, 2013.																					
<b>Descriptor:</b> Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.																						
<b>Gráfica de Evaluación Descriptor.-</b>  <table border="1" data-bbox="227 693 1315 966"> <caption>Data for Gráfica de Evaluación Descriptor (Convivencia Escolar)</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de Evidencia</th> <th>Descripción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>No hay evidencias.</td> <td>4,17%</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Existe evidencia irrelevante para la comunidad educativa.</td> <td>4,17%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Práctica sistemática con despliegue parcial.</td> <td>16,67%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Práctica sistemática con despliegue total.</td> <td>29,17%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Práctica sistemática con despliegue total, evaluada y mejorada.</td> <td>20,83%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Práctica efectiva.</td> <td>25,00%</td> </tr> </tbody> </table>		Nivel de Evidencia	Descripción	Porcentaje	0	No hay evidencias.	4,17%	1	Existe evidencia irrelevante para la comunidad educativa.	4,17%	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	16,67%	3	Práctica sistemática con despliegue total.	29,17%	4	Práctica sistemática con despliegue total, evaluada y mejorada.	20,83%	5	Práctica efectiva.	25,00%
Nivel de Evidencia	Descripción	Porcentaje																				
0	No hay evidencias.	4,17%																				
1	Existe evidencia irrelevante para la comunidad educativa.	4,17%																				
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	16,67%																				
3	Práctica sistemática con despliegue total.	29,17%																				
4	Práctica sistemática con despliegue total, evaluada y mejorada.	20,83%																				
5	Práctica efectiva.	25,00%																				

Área: Convivencia Escolar	Evidencias																					
<b>Dimensión:</b> “Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes”.-	- Atención psicológica según el requerimiento y disponibilidad para todos aquellos niños que lo necesiten.																					
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	- Talleres de Orientación Vocacional (7° básico).																					
<b>Gráfica de Evaluación Descriptor.-</b>  <table border="1" data-bbox="227 1617 1331 1890"> <caption>Data for Gráfica de Evaluación Descriptor (Convivencia Escolar)</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de Evidencia</th> <th>Descripción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>No hay evidencias.</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Existe evidencia irrelevante para la comunidad educativa.</td> <td>8,33%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Práctica sistemática con despliegue parcial.</td> <td>29,17%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Práctica sistemática con despliegue total.</td> <td>8,33%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Práctica sistemática con despliegue total, evaluada y mejorada.</td> <td>45,83%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Práctica efectiva.</td> <td>8,33%</td> </tr> </tbody> </table>		Nivel de Evidencia	Descripción	Porcentaje	0	No hay evidencias.	0,00%	1	Existe evidencia irrelevante para la comunidad educativa.	8,33%	2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	29,17%	3	Práctica sistemática con despliegue total.	8,33%	4	Práctica sistemática con despliegue total, evaluada y mejorada.	45,83%	5	Práctica efectiva.	8,33%
Nivel de Evidencia	Descripción	Porcentaje																				
0	No hay evidencias.	0,00%																				
1	Existe evidencia irrelevante para la comunidad educativa.	8,33%																				
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	29,17%																				
3	Práctica sistemática con despliegue total.	8,33%																				
4	Práctica sistemática con despliegue total, evaluada y mejorada.	45,83%																				
5	Práctica efectiva.	8,33%																				



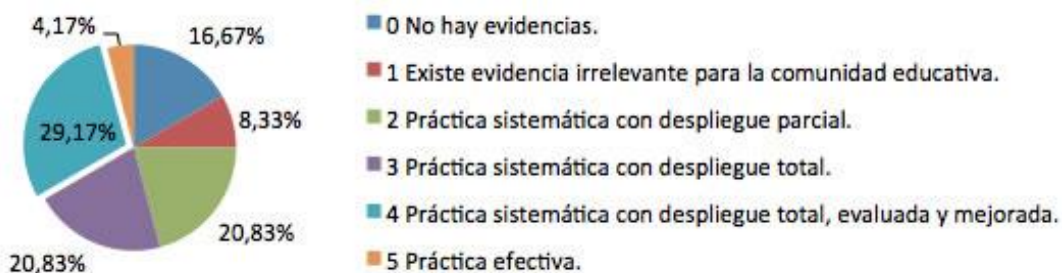
Área: Convivencia Escolar	Evidencias
<b>Dimensión:</b> “Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo y atención personalizada (educadora diferencial – niños con NEE), 4 a 5 alumnos por curso, dependiendo del requerimiento, desde NT1 a 3° año básico.</li> <li>- Evaluación diagnóstica y final de los contenidos según nivel NT1 a 8° año básico.</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los alumnos, atendiendo a sus dificultades y avances en su aprendizaje.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



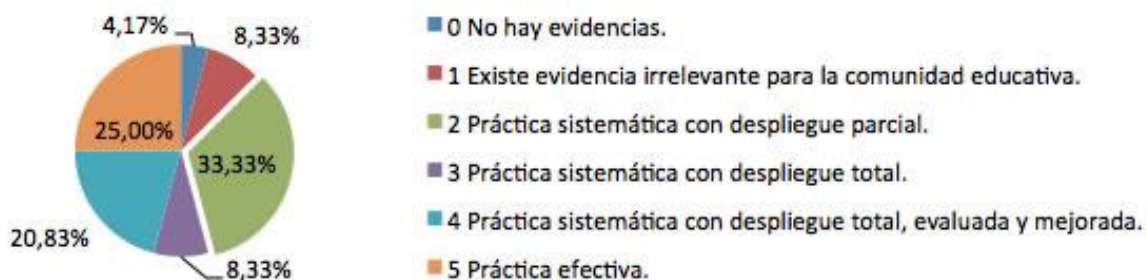
Área: Gestión de Recursos	Evidencias
<b>Dimensión:</b> “Recursos Humanos”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se presentan evidencias.</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



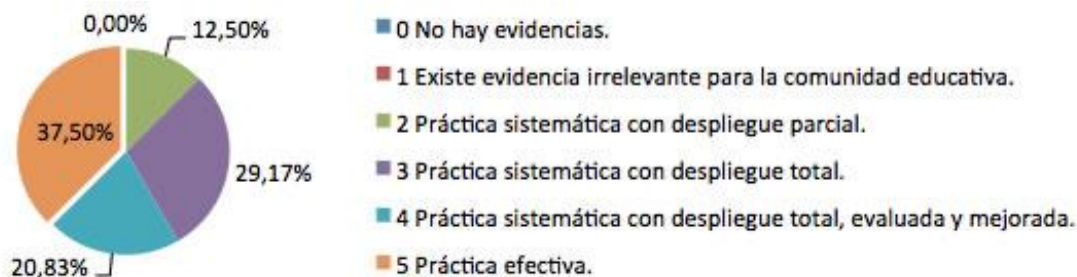
<b>Área:</b> Gestión de Recursos	<b>Evidencias</b>
<b>Dimensión:</b> “Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de documentación legal y detallada (cuenta pública) de los recursos obtenidos por la Ley 20.248 (SEP).</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



<b>Área:</b> Gestión de Recursos	<b>Evidencias</b>
<b>Dimensión:</b> “Procesos de Soporte y Servicios”.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión del buen uso y manejo de los equipos tecnológicos.</li> <li>- Supervisión constante del mobiliario.</li> <li>- Sala de computación (36 computadores).</li> <li>- Proyector en aula desde NT1 a 4° año básico (desde julio 2013).</li> </ul>
<b>Descriptor:</b> Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajusten a los requerimientos de la comunidad educativa.	

**Gráfica de Evaluación Descriptor.-**



## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

A continuación se presenta el instrumento de evaluación aplicado a docentes y directivos (24 personas) para diagnosticar la situación del Colegio Los Alerces.

Se incluyeron en esta evaluación Asistentes de Aula desde NT1 a 4° Básico, Docentes y Párvulos NT1 a 8° Básico y Directivos.

El instrumento se elaboró en base a las necesidades directas y atingentes del Colegio, sin obviar la importancia que posee cada área y dimensión en la gestión escolar.

Se desarrollaron las cuatro áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Gestión de Recursos.

El instrumento consta de 16 descriptores, 5 de Liderazgo, 5 de Gestión Curricular, 3 de Convivencia y 3 de Gestión de Recursos respectivamente y en dicho orden antes mencionado.

Los niveles de evaluación se expresan es una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar. Se expresa en valores (0 a 5) con sus respectivas descripciones.

- **Pauta de Evaluación**

### Niveles de Evaluación

<b>0</b>	<b><i>No hay evidencias.</i></b>
<b>1</b>	<b><i>Existe evidencia irrelevante para la comunidad educativa.</i></b>
<b>2</b>	<b><i>Práctica sistemática con despliegue parcial.</i></b>
<b>3</b>	<b><i>Práctica sistemática con despliegue total.</i></b>
<b>4</b>	<b><i>Práctica sistemática con despliegue total, evaluada y mejorada.</i></b>
<b>5</b>	<b><i>Práctica efectiva.</i></b>

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.						
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.						
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.						
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.						
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 de aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.						
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica el progreso de los Objetivos de Aprendizajes o Aprendizajes Esperados, según corresponda.						
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.						

Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.						
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.						
Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.						
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.						
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.						
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los alumnos, atendiendo a sus dificultades y avances en su aprendizaje.						
Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.						
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.						
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajusten a los requerimientos de la comunidad educativa.						

## ✓ *Análisis General de los Resultados*

A continuación se muestran y presentan los datos tabulados según área y pregunta evaluada, donde se observa con claridad que los porcentajes obtenidos en cada área (Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos) están por sobre el 60 %, lo cual se traduce en la valoración manifestada por los encuestados.

### LIDERAZGO

Pregunta	Máximo	Total	Porcentaje
1	120	96	16,00%
2	120	81	13,50%
3	120	71	11,83%
4	120	60	10,00%
5	120	93	15,50%
TOTAL	600	401	<b>66,83%</b>
PROMEDIO	25	16,71	

### GESTIÓN CURRICULAR

Pregunta	Máximo	Total	Porcentaje
6	120	100	16,67%
7	120	94	15,67%
8	120	82	13,67%
9	120	83	13,83%
10	120	86	14,33%
TOTAL	600	445	<b>74,17%</b>
PROMEDIO	25	18,54	

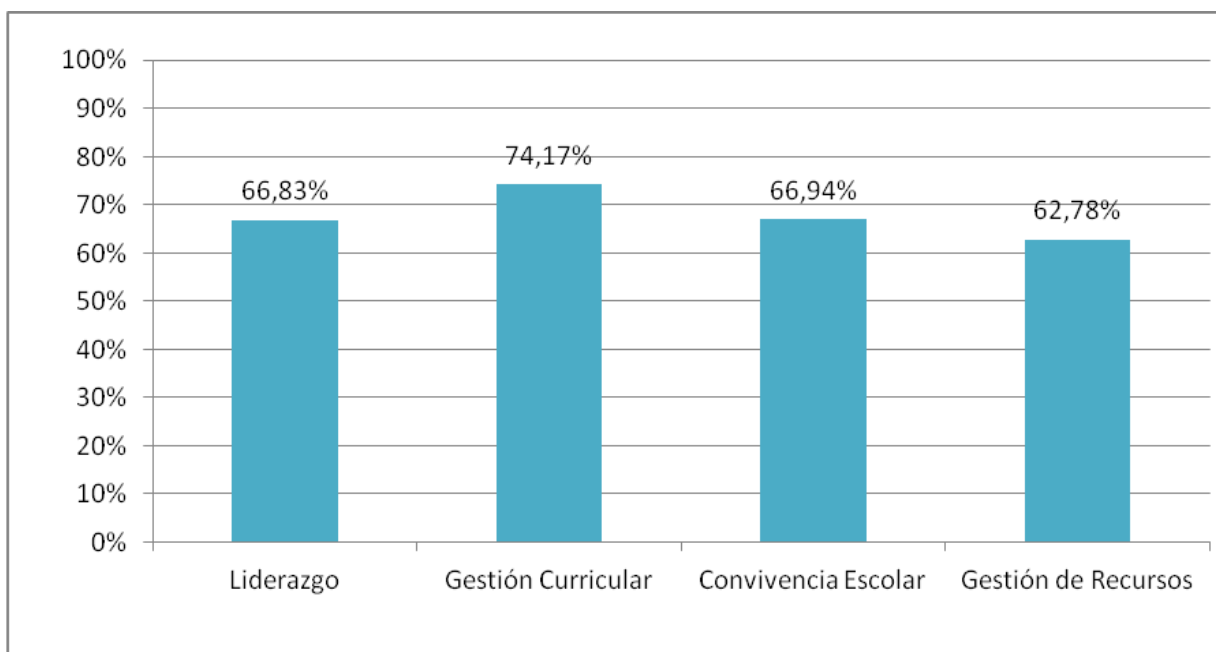
### CONVIVENCIA ESCOLAR

Pregunta	Máximo	Total	Porcentaje
11	120	80	22,22%
12	120	76	21,11%
13	120	85	23,61%
TOTAL	360	241	<b>66,94%</b>
PROMEDIO	15	10,04	

### GESTIÓN DE RECURSOS

Pregunta	Máximo	Total	Porcentaje
14	120	60	16,67%
15	120	74	20,56%
16	120	92	25,56%
TOTAL	360	226	<b>62,78%</b>
PROMEDIO	15	9,42	

El siguiente gráfico de barras, muestra una visión establecida de los resultados obtenidos en el instrumento de evaluación, de forma genérica, en donde se puede apreciar la mínima diferencia de porcentaje entre las cuatro áreas analizadas.

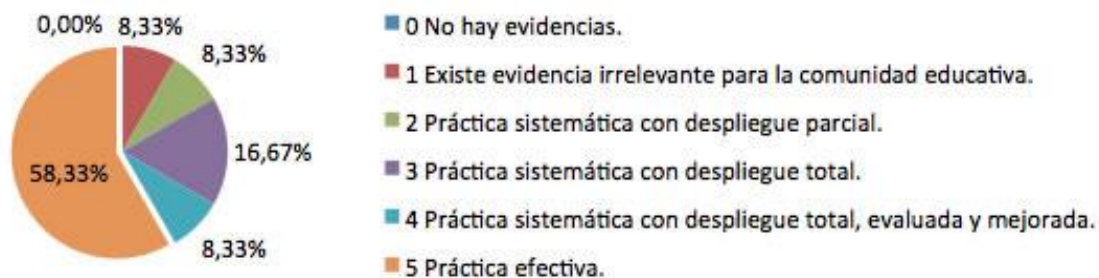


✓ **Análisis por áreas, dimensiones y descriptores**

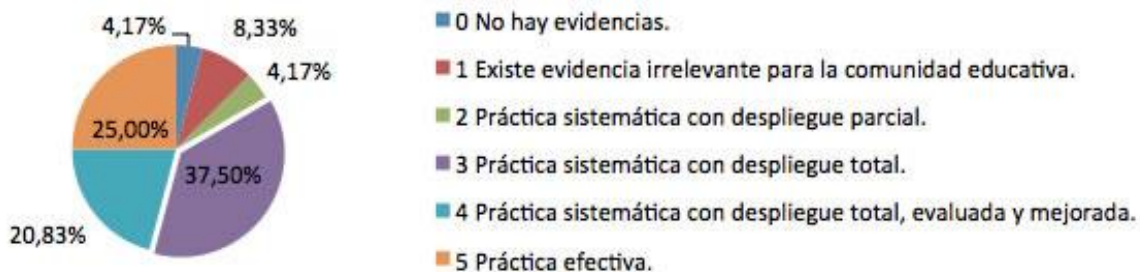
**Liderazgo**

**Visión Estratégica y Planificación**

1.- *Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.*



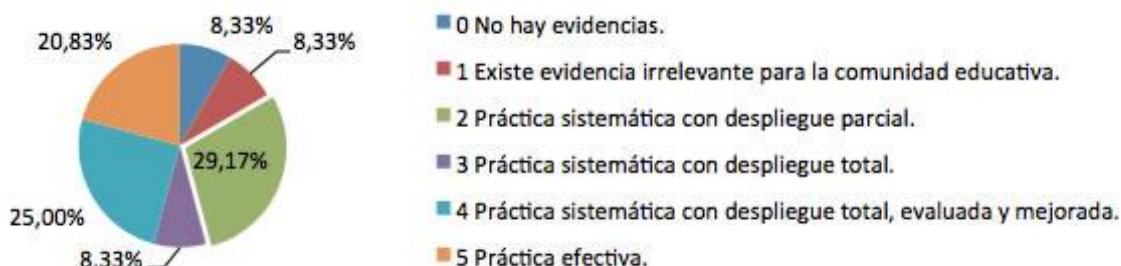
2.- *Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.*





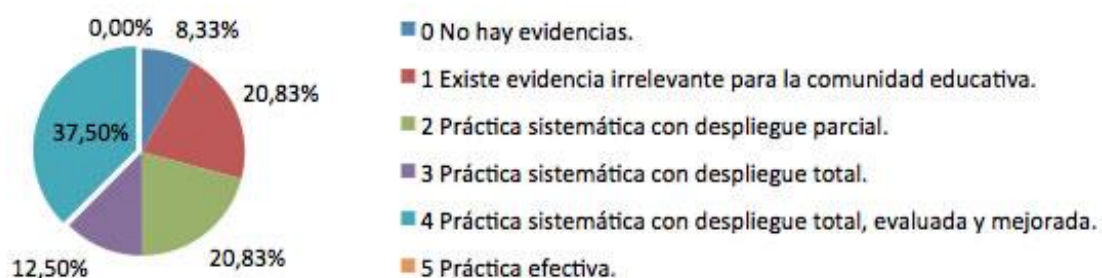
## Conducción y Guía

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

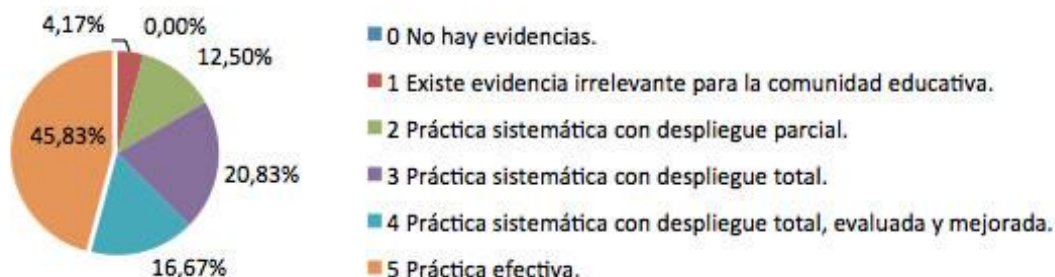


## Información y Análisis

4.- 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.



5.- 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 de aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.



➤ **Conclusión Área Lireazgo:** De acuerdo al PEI (Proyecto Educativo Institucional) elaborado por el Colegio Los Alerces, en donde su propuesta atañe a las labores y quehaceres del colegio en las diferentes áreas, las dimensiones con un porcentaje descendido y que por tanto presentan una posible debilidad y debiesen ser potenciadas son:

- *Generar prácticas por parte de los líderes para asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento.*
- *Evaluar, por parte de la Directora, el desempeño laboral.*
- *Promover acciones para la mejora del clima institucional.*

En el proceso y evaluación del diagnóstico efectuado en el Colegio Los Alerces se desprenden las eficaces prácticas por parte de la dirección o equipo directivo del establecimiento, enfatizando el área de planificación, estrategias de mejoramiento (PEI) y rendición de resultados de aprendizaje como lo es la prueba SIMCE, según lo muestran los gráficos (1, 2 y 5), resultado de la evaluación realizada, además de las evidencias.

Demuestran un trabajo ferviente por el PEI, aunque en las entrevistas (planta

docente) y evaluación (gráficos 3 y 4) se visualiza una falta de comunicación entre la dirección y el equipo docente, lo cual, de todas maneras, incide en los logros de los objetivos del PEI.

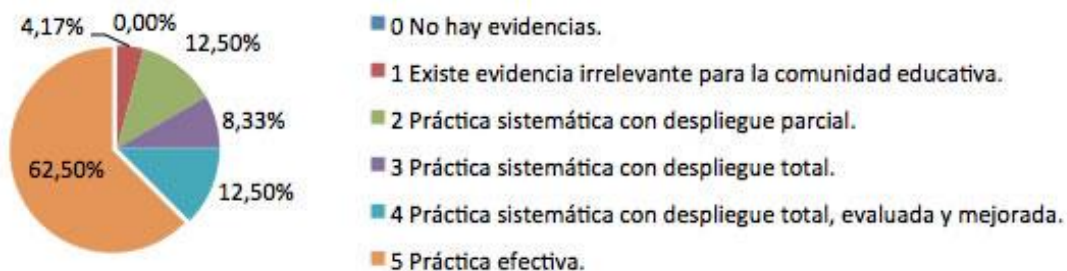
Generar instancias en las que el personal y el equipo directivo se comuniquen son de suma importancia para el mejoramiento y alcance de logros del PEI.

En su conjunto, las dimensiones correspondientes a Liderazgo alcanzan una valoración, de acuerdo al instrumento de evaluación, de un 66,83 % (página 63).

## Gestion Curricular

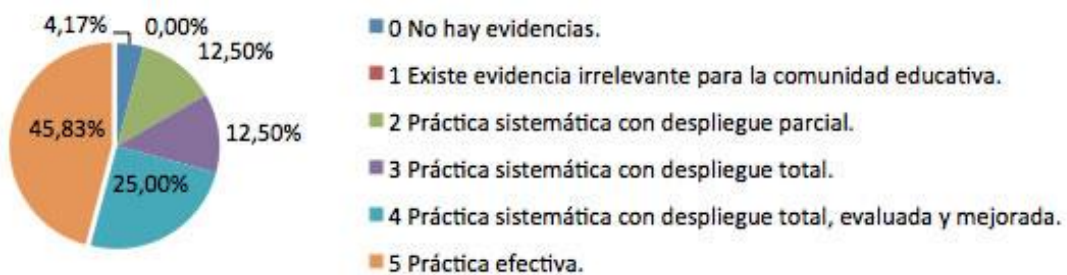
### Organización Curricular

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



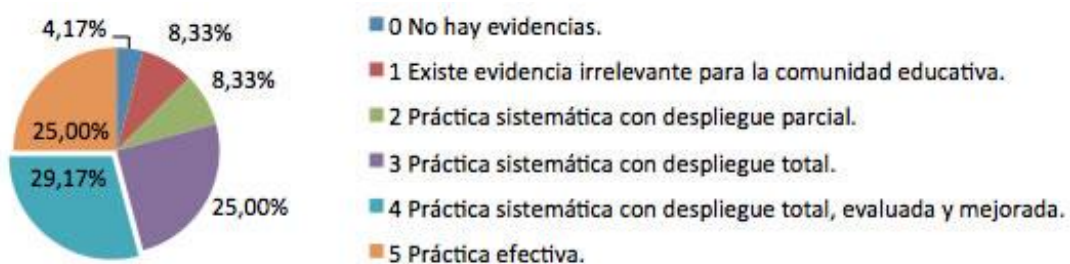
### Preparación para la Enseñanza

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

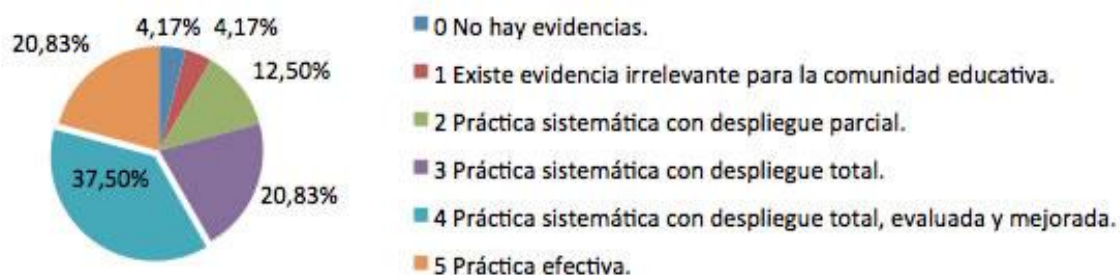


## Acción Docente en el Aula

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

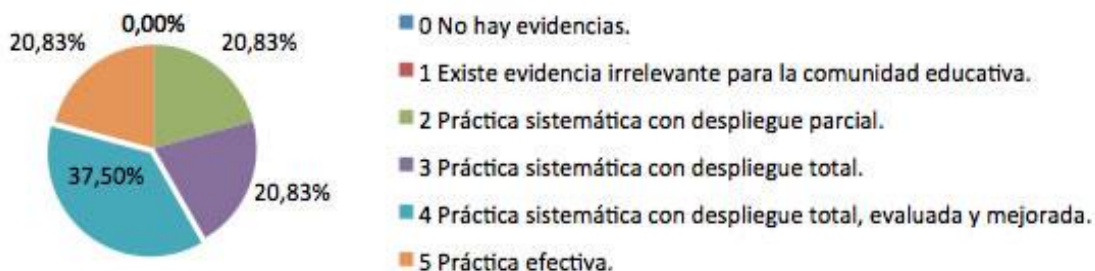


9.- Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.



## Evaluación de la Implementación Curricular

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



➤ **Conclusión Área Gestión Curricular:** De acuerdo al PEI (Proyecto Educativo Institucional) elaborado por el Colegio Los Alcerces, en donde su propuesta atañe a las labores y quehaceres del colegio en las diferentes áreas, las dimensiones con un porcentaje descendido y que por tanto presentan una posible debilidad y debiesen ser potenciadas son:

- *Indagar acerca de las metodologías concretas utilizadas por los docentes.*
- *Asegurar que los docentes mantengan expectativas sobre sus alumnos.*

En el proceso y evaluación del diagnóstico efectuado en el Colegio Los Alcerces, se visualizan las eficaces prácticas por parte de la Gestión Curricular del establecimiento, enfatizando el área de progreso de objetivos de aprendizajes, aseguramiento de estrategias de enseñanza e instancias de reflexión sobre la implementación curricular. Estos datos mantienen una congruencia con los resultados obtenidos en el instrumento de evaluación, tal y como se puede observar en los gráficos 6, 7 y 10, los cuales claramente denotan una respuesta positiva hacia el trabajo de la Unidad Técnica Pedagógica. Sin embargo, durante las entrevistas al plantel docente y

otros, además de la supervisión de clases, se concluye una falta de incentivo y exigencia de metodologías innovadoras y dinámicas por parte de la Jefe de UTP hacia los docentes, pareciendo no ser una prioridad en su quehacer. Se observa en el establecimiento un número considerable de material lúdico, proyectores y computadores, los cuales no son exigidos como parte de la metodología en una clase.

*“Incentivar el uso de metodologías innovadoras”* es uno de los objetivos que establece el PEI del Colegio Los Alerces (página 41).

En las entrevistas también se observa una preocupación de los profesores del primer ciclo básico (1° a 4° año) por la desmedida preocupación, por parte de la UTP, en la evaluación SIMCE, enfatizan en una previa planificación y modificación de los instrumentos de trabajo para la preparación de la prueba nacional.

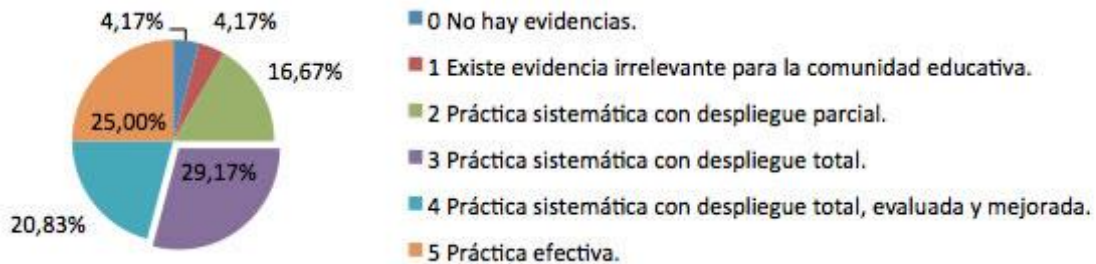
Respecto de las posibles líneas de acción que se debiesen complementar en el quehacer de la Unidad Técnico Pedagógica, como se evidencia en la gráfica 8 y 9, es la exploración y motivación de diseños de enseñanza innovadores, los cuales a corto plazo, incidirán en aprendizajes significativos, motivación de los alumnos, logros de objetivos del PEI, posibles resultados eficaces en la evaluación SIMCE, etc.

En su conjunto, las dimensiones correspondientes a Gestión Curricular alcanzan una valoración, de acuerdo al instrumento de evaluación, de un 74,17 % (página 63).

## Convivencia Escolar

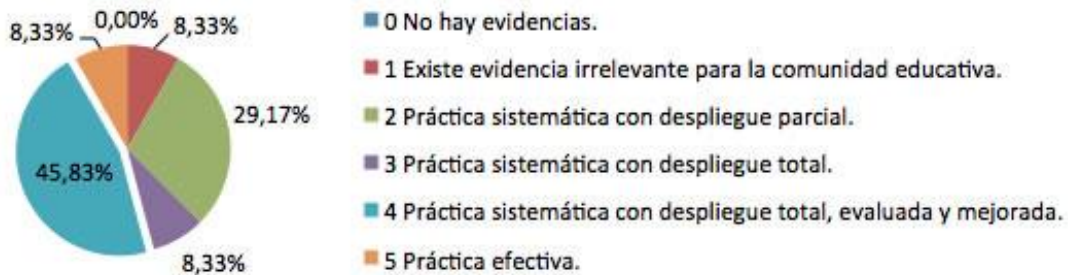
### Convivencia Escolar en función del PEI

11.- *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.*



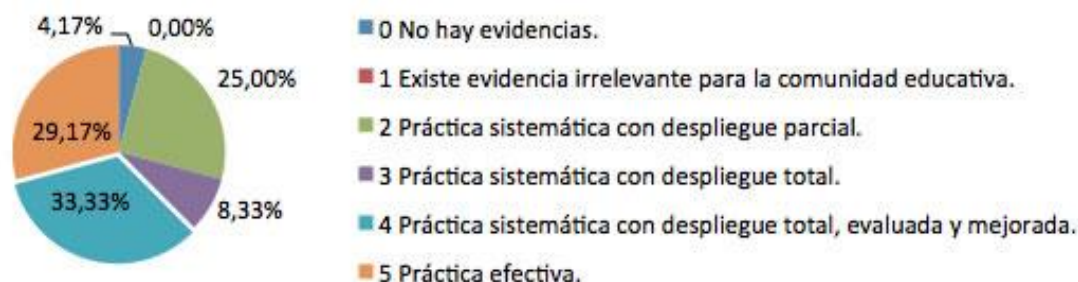
### Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

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





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



➤ **Conclusión Área Convivencia Escolar:** De acuerdo al PEI (Proyecto Educativo Institucional) elaborado por el Colegio Los Alcerces, en donde su propuesta atañe a las labores y quehaceres del colegio en las diferentes áreas, las dimensiones con un porcentaje descendido y que por tanto presentan una posible debilidad y debiesen ser potenciadas son:

- Resolver de forma asertiva, conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.
- Facilitar el desarrollo psicosocial de los alumnos.

En el proceso y evaluación del diagnóstico efectuado en el Colegio Los Alcerces, se visualizan las eficaces prácticas de Convivencia Escolar del establecimiento, enfatizando en la confección y actualización permanente del Manual de Convivencia Escolar, propio del Colegio Los Alcerces, su preocupación constante por el bienestar del alumnado y el apoyo para el desarrollo progresivo de los alumnos que lo necesiten, a cargo de la Educadora Diferencial, como se traduce en las gráficas 11 y 13, estipuladas anteriormente.

“ Favorecer al interior del establecimiento un ambiente distendido de confianza y de aceptación de las ideas divergentes, la evaluación y las críticas”, es uno de los

objetivos que establece el PEI del Colegio Los Alerces (página 43), sin embargo, en las reuniones y entrevistas realizadas en el proceso de diagnóstico, se concluye, al igual que en la gráfica 11, que existe una generalidad que alude a la falta de instancias de diálogo en las cuales se generen críticas y autocríticas de la labor de cada funcionario, con la finalidad de ejercer una sana convivencia dentro del Colegio.

La preocupación por el desarrollo psicosocial de los estudiantes es otro tópico de gran importancia y que de acuerdo con la gráfica 12 y valoraciones de los entrevistados, está siendo desarrollada de forma eficiente y de calidad, pero no son suficientes las horas destinadas para la atención psicológica, por ejemplo; puesto que la profesional solo asiste o trabaja durante dos días a la semana. Líneas de acción como entregar herramientas a los alumnos para resolver conflictos son viables para un progreso en las habilidades sociales de los educandos.

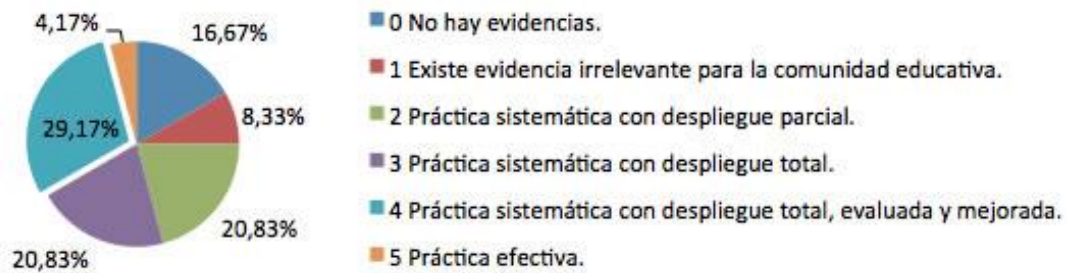
En lo que respecta al desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades (gráfica 13), los entrevistados muestran conformidad, sin embargo enfatizan en el aumento de uno a dos, del personal especializado en esta área (Educadora Diferencial).

En su conjunto, las dimensiones correspondientes a Convivencia Escolar alcanzan una valoración, de acuerdo al instrumento de evaluación, de un 66,94 % (página 63).

## Gestión de Recursos

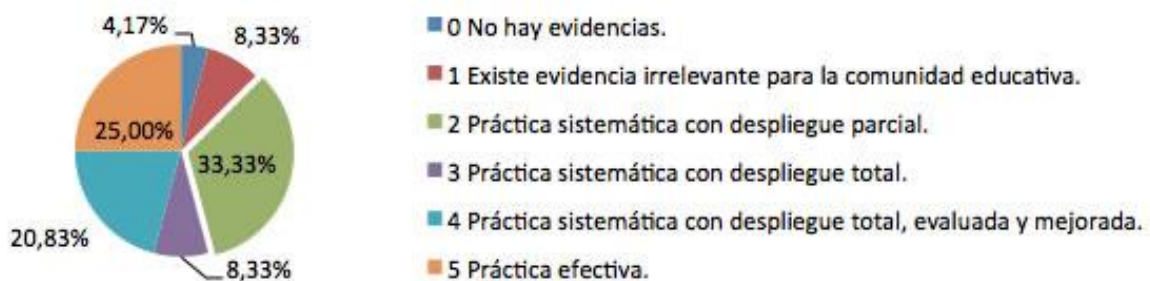
### Recursos Humanos

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



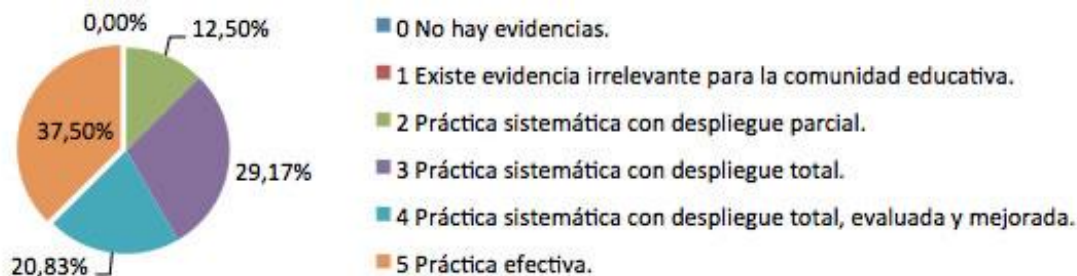
### Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

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



## Procesos de Soporte y Servicios

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



➤ **Conclusión Área Gestión de Recursos:** De acuerdo al PEI (Proyecto Educativo Institucional) elaborado por el Colegio Los Alerces, en donde su propuesta atañe a las labores y quehaceres del colegio en las diferentes áreas, las dimensiones con un porcentaje descendido y que por tanto presentan una posible debilidad y debiesen ser potenciadas son:

- *Diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas.*
- *Asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.*

En el proceso y evaluación del diagnóstico efectuado en el Colegio Los Alerces, se visualizan algunas prácticas de Gestión de Recursos del establecimiento, enfatizando en los servicios ajustados a los requerimientos de la comunidad educativa, un claro ejemplo de ello, es la sala de computación y la implementación de proyectores estáticos en cada aula desde NT1 a 4° año básico, desde julio del año 2013 (gráfica 16).

El descriptor alusivo a las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI, no presenta evidencias,

además de no ser suficientemente evaluado en el instrumento (gráfica 14), en este sentido, se puede concluir, que existe un grado de arbitrariedad en la toma de decisiones con respecto a los ideales u objetivos de mejora que maneja el equipo directivo, lo cual alude a la falta de comunicación mencionada en la conclusión del Área de Liderazgo.

Las prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos, es otro descriptor que no posee un porcentaje elevado en su apreciación (gráfica 15), de acuerdo al instrumento de evaluación, sumado a la valoración por parte de los funcionarios del Colegio, quienes manifiestan una falta progresiva de comunicados en los que se informe acerca del destino de los recursos financieros.

En su conjunto, las dimensiones correspondientes a Gestión de Recursos alcanzan una valoración, de acuerdo al instrumento de evaluación, de un 62,78 % (página 63).

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Basado en los resultados obtenidos en el instrumento de evaluación aplicado en el Establecimiento Educacional Los Alerces, se elaboró una Plan de Mejoramiento Educativo pertinente, viable y atingente a su realidad y necesidades.

Debido al porcentaje de evaluación que obtuvieron las cuatro áreas valoradas (Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos) es que el Plan de Mejoramiento se realizó de forma transversal, de tal forma que se abarcaran en conjunto las necesidades requeridas por la comunidad escolar.

### PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO, COLEGIO LOS ALERCES, AÑO 2014

<b>ÁREA DE LIDERAZGO</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Líneas de Acción</b>	<b>Tiempo</b>
<p><b>1.- Implementar talleres (teatro, danza, ajedrez, gimnasia artística, entre otros) de refuerzo educativo a cargo del personal idóneo, que permitan generar avances en las capacidades cognitivas y/o personales de los alumnos.</b></p> <p><u>Descripción del Proyecto</u></p> <p><i>A nivel empírico existe una gran relación entre el desarrollo de habilidades</i></p>	<p>1.- Distribución y selección por parte del equipo directivo, del personal a cargo de los talleres. (Si es posible se contemplará al personal del colegio, en caso de considerarse idóneo)</p> <p>2.- Reuniones de coordinación entre el equipo directivo y los docentes a cargo de los talleres.</p> <p>3.- Efectuar la compra, por parte del equipo directivo, de todos aquellos materiales que sean necesarios para satisfacer las</p>	<p><b>10 meses</b></p>

<p><i>sociales y personales con el incremento de conocimientos académicos y valores de la vida cotidiana.</i></p> <p><i>Ser líder implica dichas bases y más, es por ello que la realización de talleres como teatro, danza, ajedrez, gimnasia artística, entre otros; adquieren relevancia, ya que la disciplina, ejecución y carga valórica de las actividades, se traducen en beneficios directos para el área conductual y cognitivo de los alumnos.</i></p>	<p>necesidades de los alumnos en los talleres.</p> <p>4.- Selección por parte de cada profesor jefe, de los alumnos que participarán en los diferentes talleres.</p> <p>5.- Ejecución e implementación de los talleres según carga horaria acordada con el equipo directivo.</p> <p>6.- Supervisión y coevaluación de los talleres implementados.</p>	
<p><b>2.- Desarrollar políticas organizacionales dirigidas a un óptimo clima laboral y establecer un nivel de cultura organizacional que permita la inclusión y el ejercicio efectivo del rol de cada uno de los actores escolares.</b></p> <p><u>Descripción del Proyecto</u></p> <p><i>Renovar, potenciar y desarrollar políticas organizacionales dirigidas a</i></p>	<p>1.- Diagnosticar, por parte del equipo directivo, los ejes centrales o tópicos de los que carece la comunidad escolar para un sano clima laboral.</p> <p>2.- Contratación de un psicólogo (a) o consultora organizacional idóneo para el rol efectivo de mediador en las reuniones que se generarán.</p> <p>3.- Planificación de los tópicos y formato de las reuniones que se llevarán a cabo. (Equipo directivo</p>	<p><b>6 meses</b></p>

<p><i>un óptimo clima laboral y establecer un nivel de cultura organizacional permiten la inclusión y el ejercicio efectivo del rol de cada uno de los actores escolares, teniendo como base el cumplimiento de la misión y visión del establecimiento desde la perspectiva de un liderazgo inclusivo y democrático.</i></p>	<p>y profesional a cargo)</p> <p>4.- Implementación de las reuniones (3 anuales) a cargo del profesional idóneo en conjunto con todo el personal de la comunidad educativa.</p> <p>5.- Evaluación y coevaluación del ejercicio practicado.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<b>Objetivo Área Liderazgo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos (SEP)</b>
<b>N°1</b>	<i>Directora, Equipo Directivo</i>	\$ 5.000.000.-
<b>N°2</b>	<i>Directora, Equipo Directivo</i>	\$ 1.000.000.-



## ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR

Objetivos	Líneas de Acción	Tiempo
<p><b>1.- Incentivar el uso de metodologías innovadoras en el aula y fuera de ella.</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Descripción del Proyecto</u></p> <p><i>Además de la participación de los actores escolares, se requiere de otro factor fundamental para educar de manera integral, la motivación, motor principal de la vida humana, pues sin ella no se genera el ahínco necesario para obtener logros, experiencia y aprendizaje; de ahí la importancia o relevancia de innovar en la educación y por ende, en las metodologías necesarias para que los alumnos no sientan la presión de un sistema educacional rígido, que en muchas ocasiones, espera más cifras que calidad humana.</i></p>	<p>1.- Realizar una planificación del trabajo que se efectuará con los docentes en el período de consejo de profesores.</p> <p>2.- Informar al correspondiente grupo de docentes (que comienza con la actividad) que debe indagar acerca de diferentes metodologías (viables) innovadoras y motivadoras y exponerlas en el consejo de profesores que corresponda.</p> <p>3.- Exponer en los consejos de profesores las diferentes investigaciones realizadas por los diferentes equipos de docentes.</p> <p>4.- Motivar y elegir (docentes) una metodología diferente, dinámica, atractiva y lúdica para implementarla de manera constante en el aula.</p> <p>5.- Evaluación y coevaluación del ejercicio practicado.</p>	<p><b>10 meses</b></p>

<p><b>2.- Crear un plan de apoyo para los alumnos cuyo ritmo de aprendizaje origine dificultades en el ejercicio del mismo y del logro de objetivos trazados en los Planes y Programas de Enseñanza.</b></p> <p><u>Descripción del Proyecto</u></p> <p><i>Cada ser humano es único e irrepetible en su esencia, por ende, sus capacidades, carácter, ritmo y tipo de aprendizaje, inherentemente tienen una unicidad intrínseca; por tanto, teniendo claro que cada niño presenta distintos tipos de aprendizajes, es vital apoyar aquellos procesos que evolucionan de forma más paulatina, para ello es de suma importancia generar instancias de reforzamiento educativo, apoyo diferencial, evaluación intelectual, creación y ejecución de estrategias acordes al nivel del niño.</i></p>	<p>1.- Planificar, la Jefe de UTP, Educadora Diferencial y Docentes, el trabajo que se realizará con los alumnos de los diferentes niveles.</p> <p>2.- Investigar, cada docente, los diferentes tipos de aprendizajes que tienen sus alumnos (auditivo, kinestésico, visual, etc.).</p> <p>3.- Elaborar material de trabajo en aula diferente para aquellos alumnos que lo requieran (Necesidades Educativas Especiales).</p> <p>4.- Crear un plan de trabajo en aula y en la sala de taller (Educadora Diferencial) que sea eficaz y que no vaya en desmedro del alumno.</p> <p>5.- Implementar y supervisar las actividades creadas para el proyecto.</p> <p>6.- Evaluación y coevaluación del proyecto.</p>	<p><b>10 meses</b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

<b>Objetivo Área Gestión Curricular</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos (SEP)</b>
<b>N°1</b>	<i>Jefe Unidad Técnico, Directora</i>	\$ 300.000.-
<b>N°2</b>	<i>Jefe Unidad Técnico, Directora</i>	\$ 700.000.-

<b>ÁREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Líneas de Acción</b>	<b>Tiempo</b>
<p><b>1.- Crear jornadas dirigidas a la totalidad del equipo de trabajo, en donde la temática principal sea la crítica, autocrítica y refuerzo positivo del ejercicio de cada uno de los roles.</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Descripción del Proyecto</u></p> <p><i>La convivencia diaria y las relaciones humanas trabajadas de forma deficitaria perjudican relaciones y resultados, es por ello que resulta de vital importancia mantener adecuados y sanos patrones relacionales del equipo de trabajo en cuestión; teniendo siempre como objetivo base brindar ejemplos valóricos y educación de calidad a los alumnos.</i></p>	<p>1.- Planificar con dinamismo (equipo directivo) las jornadas en que se abordará principalmente la crítica, autocrítica y refuerzo positivo.</p> <p>2.- Escoger diferentes categorías de premiación y hacerlas válidas en unos diplomas de honor entretenidos.</p> <p>3.- Elegir al moderador (a) que estará a cargo de guiar las jornadas.</p> <p>4.- Efectuar las jornadas (3 anuales) a cargo del moderador (a) y de todos los funcionarios del establecimiento.</p> <p>5.- Evaluación y coevaluación del proyecto.</p>	<p><b>5 Meses</b></p>

<p><b>2.- Gestionar talleres de convivencia escolar entre pares (alumnos) donde los niños construyan la modalidad a trabajar mediante sesiones expositivo-dinámicas al grupo curso.</b></p> <p><u>Descripción del Proyecto</u></p> <p><i>La convivencia escolar se trata de la construcción de un modo de relación entre las personas de una comunidad, sustentada en el respeto mutuo y en la solidaridad recíproca, expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la Comunidad Educativa.</i></p> <p><i>Tiene un enfoque eminentemente formativo. Se deben enseñar y aprender una suma de conocimientos, habilidades y valores que permiten poner en práctica el vivir en paz y armonía con otros, porque es la base para el ejercicio de la ciudadanía.</i></p>	<p>1.- Planificación de las actividades, por parte de la Psicóloga, profesores jefes de cada nivel y Directora.</p> <p>2.- Cada profesor jefe debe escoger a 2 alumnos que serán los encargados y representantes de la Convivencia Escolar de su nivel.</p> <p>3.- Los alumnos seleccionados asisten a sesiones de preparación por parte de la Psicóloga con el fin de ser instruidos en temas acordes a la Convivencia Escolar tales como: resolución de conflictos, empatía, mediación, etc.</p> <p>4.- Los encargados (alumnos de cada nivel) expondrán lo aprendido de forma libre y dinámica a su grupo curso en el período correspondiente a Orientación Escolar.</p> <p>5.- Evaluación y coevaluación del proyecto.</p>	<p><b>8 Meses</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

<b>Objetivo Área Convivencia Escolar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos (SEP)</b>
<b>N°1</b>	<i>Directora</i>	\$ 300.000.-
<b>N°2</b>	<i>Directora, Psicóloga</i>	\$ 300.000.-

<b>ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Líneas de Acción</b>	<b>Tiempo</b>
<p><b>1.- Disponer del personal idóneo que permita el funcionamiento de toda acción que escape a la competente al personal de planta del establecimiento (talleres extraprogramáticos, deportivos, apoyo organizacional, etc.).</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Descripción del Proyecto</u></p> <p><i>Contar con el personal competente, facilitará el ejercicio de las actividades, desde una visión integradora, objetiva y profesional, así como también el aprendizaje de las distintas disciplinas por parte de los niños.</i></p>	<p>1.- Realizar (equipo directivo, Jefe UTP) una pauta en la cual esté estipulado el claro perfil del personal que se requiere (lúdico, motivador, interesado, alegre, dinámico, responsable, etc.).</p> <p>2.- Planificar la modalidad de entrevistas que se efectuarán a las personas interesadas en los cargos propuestos.</p> <p>3.- Hacer efectiva la contratación del personal idóneo para el establecimiento.</p> <p>4.- Evaluación y coevaluación del ejercicio o proyecto.</p>	<p><b>9 Meses</b></p>

<p><b>2.- Gestionar la creación de un sistema computacional de notas e información escolar, en donde padres y/o apoderados puedan acceder a las calificaciones y hoja de vida de sus hijos, información del colegio, planta directiva y docente, horarios, reuniones, etc., mediante una plataforma WEB donde internet pueda ser un nexo de comunicación efectiva entre familia-colegio.</b></p> <p><u>Descripción del Proyecto</u></p> <p><i>Sin abandonar la vitalidad e importancia de las actividades presenciales, todo acercamiento de los padres y/o apoderados a la vida escolar de los niños aún los que sean por medio de la vía WEB, adquieren relevancia pues son un beneficio directo para todos los actores escolares, especialmente de los alumnos.</i></p>	<p>1.- Planificar (equipo directivo, docentes) cuales serán los parámetros y contenidos de la plataforma WEB.</p> <p>2.- Contratación de un profesional especialista en Informática, para hacer efectiva la creación de la plataforma WEB.</p> <p>3.- Ejecución y funcionamiento de la plataforma WEB.</p> <p>4.- Realizar un taller explicativo (reunión de apoderados) donde se instruya a los padres acerca del manejo de la plataforma WEB.</p> <p>5.- Evaluación y coevaluación del proyecto.</p>	<p><b>9 Meses</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------



<b>Objetivo Área Gestión de Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos (SEP)</b>
<b>N°1</b>	<i>Directora, Equipo Directivo</i>	\$ 20.000.000.-
<b>N°2</b>	<i>Directora, Equipo directivo</i>	\$ 1.000.000.-

## **Carta Gantt**

A continuación, el cronograma (anual) de actividades del Plan de Mejoramiento Educativo.

<b>Actividades</b>	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Liderazgo</b>										
1.- Distribución y selección por parte del equipo directivo, del personal a cargo de los talleres	X									
2.- Reuniones de coordinación entre el equipo directivo y los docentes a cargo de los talleres.		X								
3.- Efectuar la compra, por parte del equipo directivo, de todos aquellos materiales que sean necesarios para satisfacer las necesidades de los alumnos en los talleres.		X								
4.- Selección por parte de cada profesor jefe, de los alumnos que participarán en los diferentes talleres.		X								
5.- Ejecución e implementación de los talleres según carga horaria acordada con el equipo directivo.			X	X	X	X	X	X	X	
6.- Supervisión y coevaluación de los talleres implementados.				X			X			X
1.- Diagnosticar, por parte del equipo directivo, los ejes centrales o tópicos de los que carece la comunidad escolar para un sano clima laboral.		X								
2.- Contratación de un psicólogo (a) o consultora organizacional idóneo para el rol efectivo de mediador en las reuniones que se generarán.			X							
3.- Planificación de los tópicos y formato de las reuniones que se llevarán a cabo. (Equipo directivo y profesional a cargo)			X							
4.- Implementación de las reuniones (3 anuales) a cargo del profesional idóneo en conjunto con todo el personal de la comunidad educativa.				X		X		X		
5.- Evaluación y coevaluación del ejercicio practicado.									X	

<b>Gestión Curricular</b>										
1.- Realizar una planificación del trabajo que se efectuará con los docentes en el período de consejo de profesores.	X									
2.- Informar al correspondiente grupo de docentes (que comienza con la actividad) que debe indagar acerca de diferentes metodologías (viabes) innovadoras y motivadoras y exponerlas en el consejo de profesores que corresponda.		X								
3.- Exponer en los consejos de profesores las diferentes investigaciones realizadas por los diferentes equipos de docentes.			X	X	X	X	X			
4.- Motivar y elegir (docentes) una metodología diferente, dinámica, atractiva y lúdica para implementarla de manera constante en el aula.								X	X	
5.- Evaluación y coevaluación del ejercicio practicado.										X
1.- Planificar, la Jefe de UTP, Educadora Diferencial y Docentes, el trabajo que se realizará con los alumnos de los diferentes niveles.	X									
2.- Investigar, cada docente, los diferentes tipos de aprendizajes que tienen sus alumnos (auditivo, kinestésico, visual, etc.).		X								
3.- Elaborar material de trabajo en aula diferente para aquellos alumnos que lo requieran (Necesidades Educativas Especiales).		X								
4.- Crear un plan de trabajo en aula y en la sala de taller (Educadora Diferencial) que sea eficaz y que no vaya en desmedro del alumno.		X								
5.- Implementar y supervisar las actividades creadas para el proyecto.			X	X	X	X	X	X	X	
6.- Evaluación y coevaluación del proyecto										X
<b>Convivencia Escolar</b>										
1.- Planificar con dinamismo (equipo directivo) las jornadas en que se abordará principalmente la crítica, autocrítica y refuerzo positivo.		X								
2.- Escoger diferentes categorías de premiación y hacerlas válidas en unos diplomas de honor entretenidos.		X								

3.- Elegir al moderador (a) que estará a cargo de guiar las jornadas.		X								
4.- Efectuar las jornadas (3 anuales) a cargo del moderador (a) y de todos los funcionarios del establecimiento.			X			X			X	
5.- Evaluación y coevaluación del proyecto.										X
1.- Planificación de las actividades, por parte de la Psicóloga, profesores jefes de cada nivel y Directora.		X								
2.- Cada profesor jefe debe escoger a 2 alumnos que serán los encargados y representantes de la Convivencia Escolar de su nivel.			X							
3.- Los alumnos seleccionados asisten a sesiones de preparación por parte de la Psicóloga con el fin de ser instruidos en temas acordes a la Convivencia Escolar tales como: resolución de conflictos, empatía, mediación, etc.			X	X						
4.- Los encargados (alumnos de cada nivel) expondrán lo aprendido de forma libre y dinámica a su grupo curso en el período correspondiente a Orientación Escolar.					X	X	X	X		
5.- Evaluación y coevaluación del proyecto.									X	
<b>Gestión De Recursos</b>										
1.- Realizar (equipo directivo, Jefe UTP) una pauta en la cual esté estipulado el claro perfil del personal que se requiere (lúdico, motivador, interesado, alegre, dinámico, responsable, etc.).		X	X	X						
2.- Planificar la modalidad de entrevistas que se efectuarán a las personas interesadas en los cargos propuestos.					X	X				
3.- Hacer efectiva la contratación del personal idóneo para el establecimiento.							X	X	X	
4.- Evaluación y coevaluación del ejercicio o proyecto.										X
1.- Planificar (equipo directivo, docentes) cuales serán los parámetros y contenidos de la plataforma WEB.	X	X								

2.- Contratación de un profesional especialista en Informática, para hacer efectiva la creación de la plataforma WEB.			<b>X</b>							
3.- Ejecución y funcionamiento de la plataforma WEB.				<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
4.- Realizar un taller explicativo (reunión de apoderados) donde se instruya a los padres acerca del manejo de la plataforma WEB.				<b>X</b>						
5.- Evaluación y coevaluación del proyecto.									<b>X</b>	

## **Evaluación Final del PME**

A continuación, la muestra de la evaluación final del Proyecto de Mejoramiento Educativo, la que se llevará a cabo una vez finalizadas las actividades de acuerdo al cronograma o carta Gantt. La evaluación es general, pues contempla, en conjunto, las actividades de las cuatro áreas desarrolladas y/o trabajadas: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

<b><u>Encuesta de Satisfacción, Plan de Mejoramiento Educativo, Colegio Los Alerces.-</u></b>					
<b>Categorías:</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Muy en desacuerdo.</b></li> <li>2. <b>En desacuerdo</b></li> <li>3. <b>De acuerdo.</b></li> <li>4. <b>Muy de acuerdo</b></li> <li>5. <b>No aplica o no tengo información.</b></li> </ol>					
El PME (Plan de Mejoramiento Educativo) estuvo acorde con el PEI del establecimiento.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La planificación de los proyectos fue atingente a la realidad educativa del establecimiento.					
Se consideraron las opiniones y pensamientos de todos los actores escolares durante la planificación de los proyectos.					
Se cumplieron en su totalidad los objetivos de los proyectos programados.					
Durante la realización de los proyectos, hubo un trabajo en equipo y cohesionado.					
Se efectuó una evaluación y supervisión de cada proyecto gestado.					
Se hizo un uso eficiente de los recursos financieros para cada proyecto.					
Se cumplieron los tiempos destinados para cada proyecto.					
El clima laboral se tornó ameno y de sana convivencia durante la realización de los proyectos.					
Se visualizan cambios significativos en el Colegio, luego de la finalización de los proyectos.					

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Documentos OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- ✓ Liderazgo Educativo, Fundación Arauco, 2009.
- ✓ “Mejorar el Liderazgo Escolar”, Beatriz Pont - Deborah Nusche - Hunter Moorman.
- ✓ Marco para la Buena Dirección, Mineduc, 2005.
- ✓ “Gestión Curricular”, Antoni Zabala - Susana Aránega.
- ✓ “El currículo: más allá de la teoría de la reproducción”, Stephen Kemmis.
- ✓ Gestión de la Buena Convivencia, Mineduc, 2013.
- ✓ PEI (Proyecto Educativo Institucional) Colegio Los Alerces Talca.