



**Magíster En Educación Mención  
Gestión De Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo**

**Colegio de Educación de Adultos EDUCAP**

Profesor guía:

**Paola Andrea Flores Ramos**

Alumno (s):

**Alex Eduardo Elgueta Valdés**

**Santiago - Chile, mayo de 2015**

## Índice

<b>I. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>II. Marco Teórico</b>	<b>5</b>
<b>III. Dimensionamiento del Establecimiento</b>	<b>7</b>
<b>IV. Metodología para la elaboración del Diagnóstico y PM</b>	<b>17</b>
<b>V. Análisis del Diagnóstico Situacional y Desarrollo de los Descriptores</b>	<b>20</b>
<b>VI. Síntesis del Diagnóstico y propuesta de Solución</b>	<b>26</b>
<b>VII. Objetivos generales y específicos del Plan de Mejora</b>	<b>29</b>
<b>VIII. Descripción del Plan de Mejora por área de gestión</b>	<b>31</b>
<b>IX. Plan de Mejoramiento</b>	<b>38</b>
<b>X. Análisis de los Resultados</b>	<b>42</b>
<b>XI. Bibliografía</b>	<b>44</b>
<b>XIII. Anexos</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO 1: Tabla Síntesis del Diagnóstico</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO 2: Árbol del Problema</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 3: Tabla de Síntesis de Efectividad</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 4: Árbol de la Solución</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO 5: Tabla de Síntesis del Plan de Mejora</b>	<b>50</b>

### **I. Introducción**

Este informe tiene como objetivo presentar el Diagnóstico y Plan de Mejora diseñado para el Colegio de Educación de Adultos EDUCAP en el marco

del proceso del desarrollo del Trabajo de Grado II del programa de Magíster en Educación mención Gestión de Calidad de la Universidad Miguel de Cervantes. Dicho plan se constituye como la propuesta de solución al diagnóstico detectado en esta institución educativa.

El contenido general de este informe comprende, además de esta **introducción** que pretende desarrollar una presentación sintética y clara, apuntando a la metodología aplicada de todos los elementos del trabajo de grado II realizado, la presentación del **marco teórico**, incluyendo una revisión bibliográfica que permita diseñar las principales líneas de explicación para el logro del Plan de Mejoramiento Educativo; el **dimensionamiento del establecimiento**, el cual dice relación con su historia, resultados académicos, curriculares, financieros, comunitarios, infraestructura, recursos humanos, entre otros; el **análisis del diagnóstico situacional** (Áreas y Dimensiones), el **desarrollo de los descriptores** (Evidencias y Niveles), la **síntesis del diagnóstico y propuesta de solución**, los **objetivos generales y específicos del Plan de Mejora**, la **descripción del Plan de Mejora por área de gestión**, el **plan de mejoramiento**, el **análisis de resultados** y la **bibliografía** correspondiente que sustenta el desarrollo de este trabajo.

El problema identificado durante el diagnóstico realizado al establecimiento fue que la gestión pedagógica no ha logrado articulación entre los dos niveles existentes en el establecimiento, esto es el primer nivel y el segundo nivel al interior de los departamentos de asignatura. Dicho problema fue validado por el equipo de gestión del establecimiento en la instancia de devolución del diagnóstico, luego de lo cual se comenzó con la búsqueda de la solución mediante una serie de actividades que incluyeron el análisis de diferentes datos asociados a los niveles de gestión del establecimiento, así como también reflexiones sobre las prácticas docentes y de liderazgo del Colegio de Educación de Adultos EDUCAP.

Como solución al problema se plantea lograr una articulación y colaboración entre ambos niveles al interior de los departamentos de asignatura,

y así lograr cohesionar las prácticas docentes en función de metas compartidas mediante la generación de comunidades profesionales de aprendizaje que, operando como juntas pedagógicas, permitan mejorar tanto el clima de trabajo dentro de los departamentos, como el diseño e implementación del currículo escolar.

La puesta en práctica de este plan debiera permitir la apropiación de la Misión y Visión del establecimiento por parte de cada uno de los docentes involucrados en los procesos pedagógicos y así enriquecer las interacciones del cuerpo de profesores. Con esto se buscará desarrollar las competencias colectivas de este estamento y potenciar sus capacidades de liderazgo pedagógico dentro y fuera del aula, con el fin de impactar directamente en el aprendizaje de todos los estudiantes. Desde este punto de vista, se espera que los cambios generados en el Colegio de Educación de Adultos EDUCAP a partir de la implementación de este Plan de Mejora, ocurran tanto a nivel técnico pedagógico -en cuanto a las lógicas y principios de funcionamiento al interior de los departamentos de asignatura-, como a nivel organizacional, relacionado con la participación de los estudiantes, el análisis efectivo de los datos, el clima laboral entre docentes, y la cohesión dentro del equipo directivo. Con respecto a este último punto, se espera que la ejecución de este plan no sólo impacte en el ámbito curricular, sino que también en el desempeño del equipo directivo, del cual se espera que comience a funcionar con una lógica de trabajo basada en los principios del liderazgo distribuido con foco en lo pedagógico y apuntando a una visión innovadora y ambiciosa en cuanto a las posibilidades concretas de transformar la escuela en un espacio de interacciones virtuosas basadas en el valoración del aprendizaje y la mejora continua.

## **II. Marco Teórico**

### **Evidencias Teórico-Prácticas para el Liderazgo del Plan de Mejora**

Las tareas y prácticas de gestión deben subordinarse a un sentido más amplio en la misión de la escuela (Leithwood, 1994). Deben ser los miembros del equipo directivo los que, actuando de forma cohesionada, empapen a los docentes de una visión pedagógica transversal y común que, junto con la generación de las condiciones necesarias para ello, logren potenciar tanto el liderazgo pedagógico como el desarrollo de competencias colectivas.

Si bien los cambios instructivos o curriculares constituyen una dimensión de la mejora de las prácticas del establecimiento, para que los primeros se sustenten de manera estable son imprescindibles cambios a nivel de la organización en su conjunto. Esta nueva dimensión requiere un liderazgo educativo capaz de distribuirse para generar transformaciones. De aquí la premisa de que las mejoras significativas implica reconstruir y reconvertir los centros educativos como organizaciones (Leithwood, 1994).

Un alto nivel de confianza recíproca dentro del equipo directivo permitirá sortear con éxito las líneas divisorias de las prácticas de liderazgo formales e informales (Harris, 2012). Se considera que esto es una condición necesaria para que el estilo de liderazgo de la escuela acentúe su visión técnica sobre los procesos pedagógicos, centrándose en la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

## **Evidencias Teórico-Prácticas para la Gestión del Plan de Mejora**

### **CULTURA DE COLABORACIÓN**

Para lograr cambios significativos en la mejora de los aprendizajes se debe potenciar el liderazgo docente, el cual si bien prospera mejor en entornos colaborativos, ayuda a generarlos, pues "una de las tareas del líder docente debe ser alentar la creación de culturas colaborativas y desarrollar un aprendizaje compartido en las escuelas" (Harris, 2012).

### **LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y MISIÓN INSTITUCIONAL**

El liderazgo al interior de la escuela debe estar centrado en el aprendizaje de los estudiantes y procurar un monitoreo constante de los procesos pedagógicos, a la vez que brindar apoyo a los profesores fomentando el desarrollo de un liderazgo pedagógico que les permita apropiarse de la misión institucional (Leithwood, 2005).

### **NÚCLEO PEDAGÓGICO Y PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES**

El núcleo pedagógico constituye una tríada donde el docente y el alumno se ponen presencia de los contenidos. Por ello, obviar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos invalidaría un modelo clave que "proporciona el marco teórico básico de cómo intervenir en el proceso educativo para mejorar la calidad y el nivel de los aprendizajes escolares" (Elmore, 2010).

## **III. Dimensionamiento del Establecimiento**

### **VISIÓN**

#### **A) Principios Fundamentales**

“Todo ser humano tiene derecho a la educación”

## **B) Identidad**

Definimos nuestra identidad como Colegio para jóvenes adultos, inspirada en los principios de conductas y valores de nuestra sociedad.

Nuestro ideal educativo se apoya sobre las bases firmes de un Humanismo Integral.

Nos pronunciamos “por una educación humanista desde y para la vida en el ámbito individual, familiar y comunitario, que fomente la dignidad de la persona humana y la verdadera solidaridad en proceso de formación cívico-social, inspirado en las Políticas Sociales del Gobierno”.

## **MISIÓN**

Se caracteriza por definir a la persona alumno(a) como: el centro y protagonista del proceso formativo de la educación, en su dimensión formativa y profesional y en la conquista de una personalidad rica y madura, segura de sí misma, con vocación de servicio, justo, equitativo y sin perjuicios.

Para conquistar estas acciones, enunciamos los siguientes propósitos:

Nuestra comunidad educativa debe ser de encuentro y acogida, que procure el crecimiento personal y comunitario en todos sus miembros, a través de una buena comunicación personal, profesional y social, logrando un buen nivel de relaciones humanas con planteamiento y proyectos en común.

Nuestro Colegio debe procurar una buena formación de los alumnos(as) en el desarrollo posible de sus capacidades; habilidades intelectuales y prácticas, intereses y aptitudes y que desarrolle ciertas competencias básicas mínimas en el marco de la socialización.

Desarrollar aquellas competencias y aptitudes específicas y propias que exige cada una de las asignaturas, con el fin de egresar a un alumno que se

incorpore productivamente a la vida del trabajo y que unida a su vocación y formación, posea una personalidad armónica y equilibrada para la integración a la sociedad y a la cultura común.

En medio de la crisis de valores de la sociedad y por ende de la familia, es nuestro propósito, como Colegio de Adultos, la formación de una mujer y un hombre que llegue a la plena valorización de su ser persona y esencia; capaz de recibir y dar vida, compatibilizando su rol profesional con su rol en familia y la sociedad.

Promover en nuestros alumnos(as) la discusión y diálogo de los derechos humanos y el compromiso de rechazo a toda violencia y a la discriminación de cualquier tipo. Disposición a una acción de entendimiento como base de las relaciones entre los miembros de la sociedad, sin distinción de etnia, credo, sexo o condición social y económica.

Crear en nuestra comunidad una preocupación real por el cuidado y respeto del medio ambiente y el del propio cuerpo, tanto en las dimensiones de salud física como mental.

Crear un CEIA (Centro Educativo Integrado del Adulto), con el objetivo de entregar una herramienta efectiva de una inserción laboral.

## **SITUACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR**

El Colegio de Adultos EDUCAP es un establecimiento particular subvencionado de Educación Media Humanístico Científica de Adultos con una matrícula total de 178 estudiantes con un promedio de 35 alumnos por curso, distribuidos en 2 niveles: primer ciclo con 2 cursos y segundo ciclo con 3 cursos.

Dentro de las características de formación del establecimiento se encuentra un énfasis del Proyecto Educativo puesto en el desarrollo integral, de valores cristianos, con especial atención en el crecimiento y desarrollo personal de sus alumnos, no obstante poseer una orientación religiosa laica. Posee

programa de formación en Convivencia Escolar y de Educación Especial en Trastornos Motores, siendo el encargado de Convivencia Escolar el profesor Sr. Rubén Antonio Abarca Ávila.

El cuerpo docente está integrado por diez profesores de asignatura, un inspector general, un jefe de unidad técnico pedagógica y su director, quienes gozan de estabilidad y permanencia en el establecimiento, contando todos con contrato indefinido.

Por su característica de Colegio de Educación de Adultos el establecimiento no cuenta con la figura de apoderado, por ello no posee Centro de Padres y Apoderados; tampoco existe la figura de Profesor Jefe, sin embargo, asociado a cada curso se encuentra un profesor responsable que hace las veces de tutor del curso y de cada uno de los estudiantes que lo integran, realizando un trabajo de orientación y seguimiento de sus alumnos.

### **RESEÑA HISTÓRICA**

El Colegio de Adultos EDUCAP nace de la visión de su fundador don Alex Eduardo Elgueta Valdés, de profesión Contador y Profesor de Matemática y Contabilidad. Corrían los inicios del año 2007 cuando el señor Elgueta Valdés materializó su idea de fundar un colegio de educación de adultos en el Barrio Los Héroes de Maipú. Para ello se vinculó con la Corporación de Educación Municipal de Maipú, quienes concedieron en favorecerlo con un comodato de arrendamiento en las instalaciones del Colegio de dependencia municipal Los Alerces, donde el día 3 de abril de ese año se dio inicio a este proyecto educativo que en sus nueve años de vida a la fecha 2015 ha licenciado de cuarto año de enseñanza media a más de 800 estudiantes, cumpliendo con ello un rol social fundamental en el rescate de jóvenes vulnerables del sector quienes de otro modo no habrían contado con la posibilidad de concluir su estudios de enseñanza media.

El Colegio de Adultos EDUCAP se encuentra inmerso dentro de la comuna de Maipú en el sector denominado Los Héroes, este barrio debe su

nombre al proyecto de loteos residenciales que a partir de la década de 1980 y durante los 90 llegó a cubrir parte importante de la actual Unidad Vecinal N° 22. Previo a ello, la zona aún formaba parte de terrenos de uso agrícola.

Las fronteras físicas que delimitan este barrio son vías estructurantes del Plan regulador Comunal, a excepción del Estadio Good Year. Por el norte, la Avda. Nueva San Martín y la calle Alfredo Silva Carvallo; por el oriente calle Leopoldo Infante y deslinde oriente del estadio Good Year; por el sur Camino a Melipilla; por el poniente la Av. Cuatro Poniente.

La mayor parte de los loteos cuenta con un perfil constructivo bastante homogéneo, de viviendas DFL-2, pareadas, de un piso, mayormente pensadas para familias de clase media. Cuando ya se encontraba en proceso de consolidación, a principios de los 90, se estableció un loteo de viviendas sociales en la Villa Carlos V que constituyó un enclave social diferenciado.

La población residente se concentra mayoritariamente en los grupos etáreos infantil, de 0 a 14 años (29,1%) y adulto, de 30 a 64 años (44,3%), con una densidad habitacional muy alta en el contexto comunal (15,737 habitantes/km<sup>2</sup>). El barrio Los Héroes exhibe un nivel socioeconómico medio, con presencia de algunos enclaves de nivel medio-bajo en las villas Carlos V y Arturo Prat, mostrando una mixtura de niveles C3 y C2.

En la actualidad, el barrio Los Héroes podría calificarse como un territorio consolidado, con infraestructura de salud pública y recintos de uso comunitario que deben ampliarse. Los principales lugares de encuentro comunitario del barrio son los colegios municipales Los Bosquinos (Av. El Olimpo 0650) y Los Alerces (Glorias Navales 2040).

## **ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS**

### **Mediación de Aprendizajes**

Se asegura una mediación de los aprendizajes en la sala de clases posibilitando un conjunto de estrategias entregadas por docentes de calidad y comprometidos con los estudiantes articulando los conocimientos previos con los nuevos contenidos, generando nuevas construcciones (Constructivismo).

### **Planificación Didáctica**

Se entrega la ayuda necesaria mediante una planificación didáctica operacionalizada en el programa de estudio de las asignaturas. A través de su uso, se verifica el desarrollo de contenidos y habilidades semana a semana, convirtiéndose en una herramienta que permita monitorear el grado de avance y logro de los aprendizajes esperados, con la finalidad de efectuar perfeccionamiento, correcciones o ayuda, cuando se requiera.

### **Asignaturas Transversales**

Se quiere ser un apoyo constante en la mejora de las competencias de los estudiantes, entregando herramientas indispensables para el desarrollo, acompañamiento y perfeccionamiento en el proceso de aprendizaje. Es por lo mismo que se cuenta con Asignaturas Transversales, que han sido incorporadas al plan de estudios para nivelar, optimizar, perfeccionar y desarrollar competencias habilitantes para la educación técnico-profesional.

### **Asignaturas de Formación General**

Corresponden al conjunto de actividades curriculares que desarrollan en el estudiante habilidades sociales declaradas en el propósito de EDUCAP, así como también competencias genéricas que contribuyan a su desempeño profesional y ciudadano.

### **Compromiso Social**

Se potencia el compromiso social, por tal motivo se quiere que los estudiantes se apropien de atributos diferenciadores, habilidades, actitudes y valores necesarios para la formación que la institución posee: las habilidades sociales básicas asociadas a cada elemento del sello institucional se concentran en las dimensiones de adaptación, confianza (en capacidades técnicas y sociales), compromiso y conciencia social, dimensiones que los estudiantes poseen y harán contar a EDUCAP siempre con un Sello Institucional.

## **Metas u Orientaciones Pedagógicas**

El desarrollo de la persona logrando una excelencia humana en toda su amplitud personal y social.

Educación dirigida a que el alumno se haga responsable de su libertad y autonomía, animados por el amor a la verdad, al espíritu crítico y a la investigación constante.

Promover la EXCELENCIA ACADÉMICA, como un medio que permita a nuestros estudiantes incorporarse a la sociedad en forma responsable y oportuna a sus requerimientos.

El currículum incluye experiencias formativas que los alumnos viven en diversidad de tiempos y espacios educativos, conscientes de sus deberes y derechos preparándose para ser ciudadanos.

Considerar el principio de flexibilidad y pertinencia, para responder tanto a los requerimientos del conocimiento sistematizado como a las necesidades e intereses de los alumnos.

Utilizar una pedagogía de aprender haciendo (constructivismo) en que el alumno a partir de su experiencia aprende a través de lo que ve, hace y descubre.

Incorporar los objetivos transversales, que se organizan en un proceso de integración en relación al desarrollo cognitivo, psicomotor y afectivo, a la comprensión de sí mismos y de la sociedad, y a la formación espiritual, moral y cívica.

## **LÍNEAS DE ACCIÓN, PROGRAMAS, PROYECTOS ESPECÍFICOS**

### **Articulación de Programas**

Se entrega una formación habilitante para el mundo del trabajo

pensando en una constante superación, perfeccionamiento y continuidad en el proceso formativo de estudiantes y egresados. Es así que no sólo concierne la calidad de los estudiantes, sino que la continua motivación al perfeccionamiento de sus estudios.

### **DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERATIVA**

En EDUCAP se establece el compromiso de entregar las mejores herramientas para el desarrollo técnico-profesional, disponiendo de los mejores recursos, materiales y tecnológicos, con una moderna y excelente infraestructura al servicio del aprendizaje de cada uno de nuestros estudiantes.

Todo esto se acciona, con un sólido y comprometido equipo de profesionales expertos canalizadores, integrantes de nuestro Grupo de Desarrollo Curricular de EDUCAP, que a través de distintas unidades orientan los procesos de diseño y actualización curricular mediante sus coordinaciones: Metodología y Herramientas Didácticas, Áreas Transversales, Perfil de Egreso y Planes de estudio, Sello Institucional, TIC's e Innovación, Evaluación y Aseguramiento del Aprendizaje.

### **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERA**

El Colegio de Adultos EDUCAP, por su carácter de establecimiento particular subvencionado recibe aportes económicos del Estado para sustentar su proyecto educativo, a través de la Ley de Subvención Ordinaria que se entrega de acuerdo a la asistencia efectiva por cada alumno matriculado.

Los fondos económicos son distribuidos en el pago de las remuneraciones de sus profesores y equipo directivo, de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente y contemplado en el Estatuto Docente. Otra gasto operacional mensual que se debe cubrir es el arriendo del local en el que funciona el establecimiento. Los excedentes son ocupados en la

compra de materiales e insumos de oficina como en implementación deportiva. Cabe destacar que el establecimiento no recibe aportes de los estudiantes pues su oferta educativa es totalmente gratuita.

## **MARCO LEGAL**

El Colegio de Adultos EDUCAP, (RBD 26201) obtuvo su reconocimiento oficial según Resolución Exenta 730 de fecha 3 de abril de 2007, contando a la fecha 2015 con nueve años de trayectoria académica dentro de la comunidad de la Villa Los Héroes de Maipú.

Son documentos claves de apoyo al Proyecto Educativo Institucional el Reglamento de Evaluación y Promoción de los Estudiantes del Colegio EDUCAP y el Reglamento Interno o Manual de Convivencia Escolar del Colegio de Adultos EDUCAP. Ambos reglamentos son incluidos como anexos al final de este trabajo.

## **FASE DE ACCIÓN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

### **Sistema de Evaluación**

El sistema de evaluación de los aprendizajes no sólo obedece a un proceso de recogimiento de datos o información sino que además, es un proceso en el que ofrecemos mejoras y perfeccionamiento del proceso en su totalidad, verificando el avance del plan de estudios con el objetivo de tomar decisiones acerca de los aprendizajes.

### **Acompañamiento Permanente**

La significativa preocupación por el aprendizaje del estudiante se ve reflejada en un acompañamiento permanente, que nos permita evidenciar la evolución de los distintos parámetros asociados al progreso académico.

La información que se recoge, nos orienta a la toma de decisiones para generar acciones de asistencia académica a nuestros estudiantes si fuese necesario: a) consejería estudiantil, abordando temas en los ámbitos sicopedagógicos, psicológicos y sociales, b) ayudantías en el ámbito de los aprendizajes conceptuales, y procedimentales, c) tutorías, como apoyo académico realizado por los estudiantes destacados y d) asesorías pedagógicas, como un apoyo docente en los ámbitos de evaluación, metodología y TICs.

## **OBJETIVOS GENERALES / ESTRATÉGICOS**

### **Objetivos Generales**

La forma y espíritu de nuestra comunidad educativa, se basa en la perfectibilidad del ser humano comprometido con los valores para servir de modelo, tanto en su aspecto profesional, como por sobre todo, personal y familiar.

Una enseñanza eficaz que considera el crecimiento y desarrollo personal del alumno basado en valores de respeto, responsabilidad y solidaridad.

El deporte y la recreación como elementos al servicio del alumno a través de su participación.

El aprendizaje y el uso de la informática como herramienta básica de tecnología y comunicación en el mundo, permitiendo reafirmar su aspecto profesional del Colegio de Adultos EDUCAP.

### **Objetivos Estratégicos**

Propiciar un ambiente favorable de convivencia, participación y tolerancia

entre los integrantes de los distintos estamentos del colegio, creando instancias de reflexión y de convivencia.

Incentivar la integración y un mayor compromiso de la familia con el quehacer educativo desarrollando diferentes actividades de participación.

Favorecer la inserción de los estudiantes en su entorno, que les permita conocer otras realidades, realizando actividades extracurriculares y ofreciendo talleres, de acuerdo a sus necesidades e intereses.

Internalizar valores esenciales de formación personal, como son el respeto, solidaridad, responsabilidad y otros, con el apoyo e integración de la familia.

Aplicar metodologías para incentivar el desarrollo de la creatividad, el pensamiento reflexivo y metódico, sentido de crítica y autocrítica y de resolución de problemas, para ser estudiantes responsables y seguros de sí mismos, capaces de enfrentar al mundo actual y sus cambios.

#### **IV. Metodología para la elaboración del Diagnóstico y Plan de Mejora**

Este apartado describe la metodología empleada para el levantamiento y validación de la información recogida en la etapa de Diagnóstico, además del proceso y metodología utilizados en la elaboración del Plan de Mejora.

El diagnóstico generado para el centro de práctica surge a partir de un análisis que permitieron realizar el levantamiento de evidencias usando una serie de instrumentos tales como pautas de entrevista, tabla de síntesis y tabla de evidencias. Para la investigación se revisó documentos institucionales relevantes para el diagnóstico, tales como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Acción Anual y el organigrama. Consecutivamente, se llevó a cabo una entrevista al director del establecimiento, quien hizo un análisis personal sobre las fortalezas y debilidades de la institución, lo que permitió a su vez perfilar en conjunto con él algunas situaciones problemáticas factibles de ser abordadas en este diagnóstico. Asimismo, se procedió a entrevistar al jefe de UTP y al Inspector General, con quienes se pudo cotejar ciertos niveles de problematización y de esta forma acotar el problema. En un tercer momento, se procedió al levantamiento de información por área de gestión mediante la compleción de la tabla de síntesis. Para ello, se entrevistó nuevamente al director, quien describió las prácticas asociadas al área 1 de Liderazgo. Mientras que el jefe de UTP y el Inspector General aportaron información sobre las prácticas vinculadas al área 2 de Gestión Curricular.

Además, se sostuvo una reunión con el cuerpo docente quien dio cuenta de las prácticas del área 3 de Convivencia Escolar y también con el encargado de contabilidad y finanzas quien dio luces sobre las prácticas del área 4 de Gestión de Recursos, respectivamente. Una vez que se pudo levantar toda la evidencia, analizar la información, reflexionar sobre las causas y efectos de cada una de las prácticas descritas en la tabla de síntesis, y determinar las prioridades de cambio por área en concordancia con el problema establecido, fue posible dar forma al árbol del problema. Este esquema permitió visualizar la coherencia entre el problema, sus causas, sus efectos y las prácticas de las diferentes áreas que incidían, en mayor o menor grado, en la generación de dicho problema.

En una segunda etapa, la metodología utilizada para la elaboración del Plan de Mejora se sustentó en un conjunto de actividades tales como el análisis de los datos obtenidos en la investigación preliminar (Diagnóstico del Colegio de Educación de Adultos EDUCAP), entrevistas, reflexiones y retroalimentación de los avances del Plan de Mejora, todas ellas asociadas a insumos e instrumentos que facilitaron la elaboración de este plan.

La primera etapa consistió en integrar el diagnóstico realizado con los desafíos asociados a la búsqueda de una posible solución al problema detectado. Para ello se llevó a cabo una reunión con el director del establecimiento con el propósito de explicar la dinámica de trabajo, a la vez que se efectuó la devolución pendiente del diagnóstico realizado en el proceso previo. En segundo lugar, se realizó la correspondiente retroalimentación por parte del equipo directivo del colegio, quienes discutieron los resultados de la Tabla de Síntesis y los datos expresados en la Tabla de Eficacia. En una segunda etapa, se presentó el Árbol del Problema al director y se desarrolló la búsqueda de una solución mediante la socialización de un primer borrador del Árbol de la Solución.

La etapa tres estuvo vinculada al impacto de este plan con la presentación de una versión depurada del Árbol de la Solución y la confección del Diseño Estratégico del Plan de Mejora. La etapa cuatro, asociada a la elaboración de la Matriz de Plan de Mejora, se llevó a cabo en instancias en las que se validaron frente al director del colegio tanto el Árbol de la Solución como el Diseño Estratégico. Asimismo, se realizó la presentación del borrador del Plan de Mejora en todas sus áreas, a partir de lo cual se generó una discusión en torno al impacto que se buscaba provocar y a las prioridades de cambio orientadas a la mejora pretendida para el establecimiento. En una quinta etapa de validación del Plan de Mejora, se presentaron los avances respecto de las actividades, metas e indicadores del plan, a partir de lo cual se reflexionó junto con el director sobre las mejoras presentes en el borrador entregado.

Finalmente, la sexta y última etapa consistió en la retroalimentación del Plan de Mejora por parte del director, para luego realizar la entrega de la versión

definitiva del Plan de Mejora al equipo directivo del establecimiento, cuyos integrantes validaron tanto el documento elaborado como el proceso desarrollado. Asimismo, se discutió sobre los ejes de la propuesta de Liderazgo y Gestión, previo análisis conjunto de las condiciones de factibilidad y aplicabilidad efectiva de este Plan de Mejora.

## **V. Análisis del Diagnóstico Situacional y Desarrollo de los Descriptores**

El presente análisis del Diagnóstico Situacional de los niveles de eficacia de las prácticas desarrolladas en el Colegio de Educación de Adultos EDUCAP se basa en las categorías conceptuales del Modelo de Gestión de Calidad del Magíster en Educación mención Gestión de Calidad de la Universidad Miguel de Cervantes y en la Tabla Síntesis de Eficacia con sus respectivos niveles de evaluación.

El **área 1 Liderazgo** diagnostica las prácticas desarrolladas por el Director y su equipo de gestión para liderar, estableciendo dirección con visión estratégica y gestionando procesos de planificación, control y evaluación institucional que logren cohesionar a todos los actores de la comunidad para disminuir la brecha entre lo planificado y lo ejecutado, en función del logro de objetivos y metas institucionales. El nivel de evaluación general de esta área fluctúa entre los niveles 2 y 5 y está marcado por un predominio de prácticas sistemática con despliegue total y orientadas a resultados (nivel 3) con un 67%. Con un 11% se encuentran las prácticas desplegadas (nivel 2), las prácticas evaluadas y mejoradas (nivel 4), y las prácticas efectivas (nivel 5). De esta manera, no se registran porcentajes de prácticas sistemáticas (nivel 1) ni de ausencia de prácticas (nivel 0).

Dentro de las dimensiones de esta área, las que entregan información relevante para comprender el problema detectado, que es el no logro de articulación entre el primer y segundo niveles de Educación Media al interior de los departamentos de asignatura, son las de Dirección y Control. La primera de ellas está asociada a las prácticas del Director y su equipo para asegurar un actuar cohesionado de los actores de la comunidad educativa para el logro de los objetivos y metas institucionales. Dentro de esta dimensión, se menciona como elemento de gestión relevante las prácticas que aseguran la coordinación y cohesión de los actores de la comunidad educativa para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes y logro de objetivos y metas institucionales. Este elemento de gestión se llevó a la práctica por el Director al presidir semanalmente el consejo de profesores y supervisar la labor de los coordinadores por medio de reuniones semanales, elemento que fue evaluado

como práctica sistemática con despliegue total (nivel 2), teniendo este elemento el nivel de evaluación más bajo. Como causa de lo anterior se identificó un liderazgo que no logra la cohesión suficiente dentro del equipo directivo al momento de establecer criterios para considerar como una meta institucional la coherencia curricular entre niveles. El correspondiente efecto identificado dice relación con la falta de control de los procesos pedagógicos, razón por la cual se calificó con un alto nivel de urgencia, esto es nivel 3, especialmente considerando la importancia de ejercer un control efectivo para optimizar el funcionamiento al interior de los departamentos y asegurar la coherencia curricular entre los distintos niveles.

Con respecto a la dimensión de Control, cabe mencionar que ésta hace alusión a las prácticas del Director y su equipo para evaluar lo logrado en función de lo planificado, tomando decisiones para su corrección en función de la mejora continua de los procesos. De los tres elementos de gestión existentes en esta dimensión, el más atinente al problema se traduce en las prácticas de la dirección para asegurar el control de los procesos implicados en las diversas áreas de la gestión, lo cual se llevó a cabo por medio de reuniones semanales del Director con el equipo de gestión. Si bien esta práctica cuenta con un nivel de evaluación 3, correspondiente a prácticas orientadas a resultados debido al rigor y sistematicidad de la misma, cuenta con un urgencia media de nivel 2, dado que la causa identificada hace alusión a un liderazgo que no logra controlar la totalidad de los procesos, especialmente lo procesos pedagógicos, lo cual repercute, nuevamente, en un control insuficiente de la gestión pedagógica, y por tanto del funcionamiento al interior de los departamentos de asignatura.

En virtud de estos antecedentes, se ha definido como prioridad de cambio del área consolidar una política de evaluación de los procesos que permita realizar un control permanente de ellos, atendiendo a criterios generales y específicos, según cada caso, con especial énfasis en el control de la gestión curricular.

**El área 2 de Gestión Curricular** diagnostica las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para asegurar la organización, diseño,

implementación y evaluación de la propuesta curricular y una convivencia y clima escolar que logre el aprendizaje de todos los estudiantes. El nivel de evaluación general de esta área fluctúa entre los niveles 0 y 4 y está marcado por un predominio de prácticas sistemática con despliegue total y orientadas a resultados (nivel 3) con un 53%. Con un 20% se encuentran las prácticas evaluadas y mejoradas (nivel 4), con un 13% se encuentran las prácticas desplegadas (nivel 2), mientras que con un 7% se encuentran tanto las prácticas sistemáticas (nivel 1) como la ausencia de prácticas (nivel 0). Finalmente, cabe destacar que no hay presencia de prácticas efectivas en esta área.

En esta área, que es el área de impacto, las dimensiones que entregan información relevante para comprender el problema detectado son las de Preparación de la enseñanza y Evaluación de la implementación curricular. La primera de ellas se vincula a las prácticas que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes, mientras que la segunda se relaciona con las prácticas para determinar el logro obtenido por la implementación de la propuesta curricular y realizar los ajustes correspondientes. La primera dimensión posee entre sus elementos de gestión las prácticas que aseguran la coherencia entre los diseños de enseñanza, propuesta curricular y necesidades e intereses de todos los estudiantes. A pesar de ser una práctica sistemática con despliegue total (nivel 2) debido a que la coordinación académica orienta su gestión hacia el aprendizaje de todos los estudiantes, no alcanza el nivel 3 debido a que no se maximiza la productividad del trabajo al interior de los departamentos de asignatura. Debido a lo anterior, los estudiantes cuentan con posibilidades limitadas para mejorar sus resultados, pues sus capacidades de enfrentar exitosamente los desafíos académicos están condicionadas por el quehacer docente vinculado a la preparación de la enseñanza dentro de cada departamento de asignatura. Al estar en tal grado de cercanía con el problema detectado, el nivel de urgencia de este elemento de gestión es alto (nivel 3), pues se considera que un trabajo de preparación de la enseñanza efectivo debe realizarse en un marco de cooperación y desarrollo de competencias colectivas, así como también de una propuesta curricular

lógicamente secuenciada entre los distintos niveles, y coherente con la visión y misión institucionales.

Con respecto a la dimensión de Evaluación de la implementación curricular, el elemento de gestión con mayor urgencia (nivel 3) y por ende más próximo al problema detectado es el que dice relación con las prácticas que aseguran instancias de reflexión y trabajo técnico para realizar ajustes necesarios a la propuesta curricular y a los diseños de enseñanza implementados. En el caso del Colegio de Educación de Adultos EDUCAP, este elemento de gestión se materializa mediante un Consejo de evaluación semestral presidido por el Director y un consejo de profesores semanal dirigido por miembros del equipo directivo. Lo anterior responde a la preocupación que manifiesta el equipo directivo por la revisión y mejora permanente de propuesta curricular y las prácticas docentes, razón por la cual ha sido evaluada como una práctica orientada a resultados (nivel 3) que, sin embargo, no se ha traducido en la mejora sostenida de resultados de aprendizaje en el tiempo.

A la luz de estos antecedentes, y considerando que se trata del área de impacto, se ha definido como prioridad de cambio de esta área maximizar instancias de trabajo colaborativo interdisciplinario e internivel entre los docentes y en paralelo fortalecer las reuniones de departamento con el fin de alinear criterios pedagógicos y estrategias metodológicas entre los profesores de primer y segundo niveles, a través del aumento de la frecuencia de dichas reuniones con el permanente apoyo técnico del especialista de UTP.

El **área 3 de Convivencia Escolar** diagnostica las prácticas del establecimiento para la interrelación con estudiantes, familias y comunidad externa, conocimiento de sus necesidades y expectativas y demandas de su contexto socio-cultural, en función de orientar la gestión hacia la mejora continua de su oferta educativa y el logro de las metas institucionales. El nivel de evaluación general de esta área fluctúa entre los niveles 0 y 4 exceptuando el nivel 1. Esta área presenta un 33% de ausencia de prácticas (nivel 0) y de prácticas desplegadas (nivel 2), respectivamente. Asimismo, presenta un 17%

de prácticas orientadas a resultados (nivel 3) y de prácticas evaluadas y mejoradas (nivel 4), respectivamente. Por su parte, las prácticas sistemáticas (nivel 1) y las prácticas efectivas (nivel 5) no tienen presencia, marcando un 0% cada una.

La dimensión de esta área que resulta más relevante para identificar el problema es aquella vinculada a la relación con los estudiantes, la cual contiene las prácticas del establecimiento para asegurar la atención de los intereses de los estudiantes y participación en la vida escolar, en función de la mejora de la oferta educativa. El elemento de gestión que resulta más atingente al problema son las prácticas para considerar y atender las necesidades y expectativas de los estudiantes en función del logro de metas institucionales y la mejora continua de la oferta educativa. Este elemento se materializa mediante la gestión de charlas vocacionales, motivacionales y de autocuidado dirigidas a los estudiantes por parte de Dirección. Como causa de esto se encuentra visión focalizadas en atender ciertas necesidades de los estudiantes, pero que sin embargo, muestra una ausencia de efectividad al momento de permitir una mayor participación de los estudiantes en el logro de metas de aprendizaje, lo cual genera como efecto la existencia de un cuerpo de estudiantes que podrían incrementar su interés en alcanzar metas de aprendizaje mediante su participación en esta materia. Al ser una práctica sistemática con despliegue total, alcanza un nivel 2, siendo su nivel de urgencia medio, esto es, 2.

Considerando lo anterior, la prioridad de cambio de esta área es destinar recursos para la formulación e implementación de proyectos de iniciativa estudiantil orientados a mejorar la oferta educativa en función de sus intereses, con el fin de aumentar su motivación y grado de compromiso con sus propios procesos de aprendizaje.

**El área 4 de Gestión de Recursos** diagnostica las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para asegurar el desarrollo de los docentes, mantención y optimización de los recursos materiales y tecnológicos, de forma de gestionar condiciones de trabajo que permitan lograr las metas de

desempeño acordadas y las institucionales, en función del aprendizaje de todos los estudiantes. El nivel de evaluación general de esta área fluctúa entre los niveles 2 y 3 y está marcado por un predominio de prácticas sistemática con despliegue total y orientadas a resultados (nivel 3) con un 67%. Con un 33% se encuentran las prácticas desplegadas (nivel 2), en tanto que, con 0%, queda clara la ausencia del resto de los niveles (0, 1, 4, y 5).

La dimensión de esta área que mayor información aporta a la comprensión del problema es la de Personas, la cual dice relación con las prácticas realizadas en el establecimiento para involucrar, evaluar y desarrollar a los docentes y asistentes de la educación y crear un clima de trabajo basado en la confianza.

Un elemento de gestión destacado de esta dimensión son las prácticas para estimular, reconocer e incentivar a docentes y asistentes de la educación de acuerdo al rendimiento, favoreciendo el logro de las metas individuales acordadas, el efecto es el refuerzo de prácticas docentes pero sin integración entre niveles ni mejoras significativas de resultados sostenidos en el tiempo. En el caso del centro de práctica este elemento de gestión no logra estimular el desarrollo de capacidades colectivas en pos de las metas institucionales, remitiéndose exclusivamente a fomentar un desarrollo profesional de carácter individual que acentúa dinámicas de trabajo, desarticuladas, competitivas y poco colaborativas entre los docentes. Por ello, esta práctica ha sido evaluada como sistemática con despliegue total (nivel 2), pues no alcanza a estar claramente orientada a resultados y logros colectivos (institucionales), razón por la cual su nivel de urgencia es medio, esto es, 2.

En virtud de lo anterior, la prioridad de cambio de esta área es fortalecer las redes de cooperación entre todos los docentes del establecimiento.

## **VI. Síntesis del Diagnóstico y Propuesta de Solución**

En el Colegio de Educación de Adultos EDUCAP el problema a abordar se circunscribe al área 2 de Gestión Curricular y radica en que la **gestión**

***pedagógica no logra articulación entre el primer y segundo niveles de Enseñanza Media al interior de los departamentos de asignatura.*** Se ha visto que dicho problema ha generado un distanciamiento entre los docentes de ambos niveles, lo que se traduce en prácticas docentes con tendencias individualistas y una secuencia curricular discontinua entre niveles, lo cual se evidencia, en definitiva, en la invariabilidad de los resultados de aprendizaje.

Es importante señalar que el mejoramiento de las escuelas y la eficacia educativa están íntimamente relacionadas con la generación de instancias de trabajo colaborativo efectivo y una fuerte articulación entre cada uno de los actores y unidades que gestionan los procesos al interior de la escuela. Desde ese punto de vista, la interrelación e integración de prácticas y acciones para mejorar las escuelas, constituye un desafío que transita por el plano técnico, el socio-emocional y el organizacional. Así, la acción de los líderes requiere conocimientos, habilidades y experticia en la práctica de cada uno de estos tres ámbitos y en interrelación. Los líderes no tienen la opción de ser “buenos” en algunos ámbitos y “no tan buenos” en otros; tienen que ser competentes en los tres para ser eficaces (Elmore, 2010) y así lograr mejoras en los establecimientos. De esta forma, las prácticas de liderazgo debiesen transitar de lo meramente burocrático a un liderazgo educativo que opere bajo la premisa de que el logro de mejores aprendizajes deja de ser un rol reservado al director, siendo dicha misión compartida por otros miembros de los equipos directivo y docente (Bolívar, 2010), lo que demuestra la importancia del trabajo en equipo, en tanto permite fortalecer los tres ámbitos antes mencionados tanto al interior de la escuela como de la sala de clases. En consecuencia, es responsabilidad de quienes ejercen funciones de liderazgo generar los niveles de cohesión en el trabajo realizado por los docentes y así articular una propuesta curricular coherente entre todas las asignaturas y niveles. Asimismo, es necesario entender que la única forma de lograr mejoras a gran escala y sostenibles es invirtiendo en la construcción de capacidades colectivas para fortalecer la voluntad, las competencias y la persistencia de todos los actores del sistema y exprimir hasta la última gota de pericia colectiva para lograr un funcionamiento óptimo del mismo (Harris, 2012), y de este modo generar dentro del Colegio de

Educación de Adultos EDUCAP y específicamente al interior de los departamentos de asignatura, una cultura de trabajo en equipo basada en el principio de la cohesión efectiva entre los profesionales involucrados en el proceso de diseño e implementación curricular.

De esta manera, para que exista un liderazgo pedagógico efectivo por parte de los docentes, debe existir una estructura departamental que ayude a delimitar los objetivos, metas y estrategias del ejercicio de dicho liderazgo, especialmente teniendo en cuenta que no se trata de un liderazgo pedagógico individual, sino uno que sea fruto del desarrollo intencionado de capacidades colectivas dentro del establecimiento. Para ello se requiere imprimir los principios organizativos propios de un liderazgo colaborativo, donde las metas institucionales (expresadas en una propuesta curricular coherente), y no las aspiraciones personales, sean las que guíen el quehacer articulado del equipo directivo y el cuerpo docente.

Todo lo anterior da cuenta de la realidad contextual del Colegio de Educación de Adultos EDUCAP, establecimiento que presenta fortalezas y debilidades basadas en evidencias que dicen relación con el nivel eficacia de sus prácticas.

A partir de las evidencias que fundamentan estos resultados, se observa que en el caso del **área 1 Liderazgo** se encuentra la única práctica efectiva detectada (correspondiente a un 11% del total de prácticas del área), la cual dice relación con las prácticas del director para asegurar los procesos de rendición de cuenta pública anual a toda la comunidad, constituyéndose como una fortaleza de la Dirección. Sin embargo, las prácticas para asegurar la coordinación y cohesión de los actores de la comunidad educativa se presenta como una debilidad del área al estar evaluada como práctica desplegada (nivel 2), ocupando un 11% del total del área. En el **área 2 de Gestión Curricular** se constituye como debilidad la baja evaluación (nivel 2) de prácticas para asegurar la coherencia de la propuesta curricular y de prácticas para asegurar la coherencia entre los diseños de enseñanza, la propuesta curricular y los

intereses de los estudiantes, con un de 13%, equivalente a la totalidad de las prácticas desplegadas. La fortaleza de esta área está marcada por el 53% de prácticas orientadas a resultados y 20% de prácticas evaluadas y mejoradas. En cuanto al **área 3 de Personas y recursos**, las prácticas peor evaluadas (con nivel 2), son aquellas orientadas a gestionar el desempeño de docentes en coherencia con el PEI, así como también las prácticas para estimular, reconocer e incentivar a docentes de acuerdo al rendimiento. La fortaleza del área, en tanto, es contar con un 67% de prácticas orientadas a resultados (nivel 3). En el **área 4 de Contexto y familia** se presenta como debilidad el bajo nivel de evaluación (nivel 2) de prácticas asociadas a la participación de los estudiantes (33% del total del área) debido a que dicha participación no se considera de manera formal ni sistemática al momento de diseñar la propuesta curricular del establecimiento. Como fortaleza del área destaca la existencia de un 17% de prácticas evaluadas y mejoradas (nivel 4), las que corresponden a la consideración de las expectativas de las familias.

Considerando el análisis anterior, surge como propuesta de solución el logro de una articulación y colaboración efectiva entre ambos niveles de Educación Media al interior de los departamentos de asignatura del Colegio de Educación de Adultos EDUCAP, para lo cual se requiere concatenar y articular una serie de acciones que, presentes en todas las áreas del modelo de gestión utilizado, favorezcan el logro de los objetivos generales y específicos del Plan de Mejora que se presentan a continuación.

## **VII. Objetivos generales y específicos del Plan de Mejora**

El presente apartado tiene como finalidad presentar los objetivos del Plan de Mejora, los cuales han sido elaborados a partir del diagnóstico y apuntan, en

consecuencia, a la solución del problema detectado. Asimismo, se presentan objetivos específicos por área de gestión, los cuales responden a las prioridades de cambio de cada una de ellas.

Considerando que el problema detectado consiste en que la gestión pedagógica no logra articulación entre los dos niveles de Educación Media al interior de los departamentos de asignatura, el Plan de Mejora define como objetivo general **lograr articulación entre ambos niveles al interior de los departamentos de asignatura**, para con ello mejorar la propuesta e implementación curricular potenciando el liderazgo pedagógico de los docentes, con el fin de incrementar los niveles de logro de los estudiantes en las pruebas internas y externas.

En concordancia con lo anterior, los objetivos específicos apuntan, en el caso del **área 1 de Liderazgo**, a formular la integración entre niveles como una meta institucional que, mediante la generación de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos, oriente las acciones de las otras áreas desde una perspectiva centrada en lo pedagógico, asegurando así la coherencia curricular entre ambos niveles de Educación Media.

En cuanto al **área 2 de Gestión Curricular**, el objetivo específico es establecer una lógica de trabajo acorde a la dinámica de comunidades profesionales de aprendizaje o juntas pedagógicas al interior de los departamentos de asignatura con el fin de mejorar su articulación interna en cuanto al diseño e implementación curricular.

Respecto del **área 3 de Convivencia Escolar**, posee como objetivo específico aumentar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos en función de mejores aprendizajes, todo esto bajo la premisa de que el diseño e implementación del currículo debe considerar como elemento central las necesidades, intereses y participación de los estudiantes.

El **área 4 de Gestión de Recursos**, el objetivo es generar instancias de desarrollo de habilidades personales con foco en valores, compromiso, empatía y comunicación efectiva para los docentes con el fin de impactar positivamente en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura.

## **VIII. Descripción del Plan de Mejora por área de gestión**

Considerando que el problema detectado en el Colegio de Educación de Adultos EDUCAP corresponde a una gestión pedagógica que no logra articulación entre ambos niveles de Educación Media al interior de los departamentos de asignatura, y siendo el **área 2 de Gestión Curricular el área de impacto**, se abordará una propuesta de solución desde cada una de las áreas del modelo de gestión.

En base a la evidencia respecto del nivel de eficacia del **área 1 de Liderazgo**, la prioridad de cambio se situó en la dimensión del control y consiste en consolidar una política de evaluación de los procesos que permita realizar un control permanente de ellos atendiendo a criterios generales y específicos, según cada caso, con especial énfasis en el control de la gestión curricular y, específicamente, en el funcionamiento de los departamentos de asignatura.

Teniendo en cuenta lo anterior, la propuesta de esta área es, en base a la concepción de la integración entre niveles como una meta institucional, contar con un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos con el fin de asegurar la coherencia curricular entre los dos niveles de Educación Media. Para ello se propone una secuencia de seis actividades que se inicia con la realización de dos jornadas de reflexión orientadas a definir metas que mejoren la coordinación curricular en las que participará todo el equipo directivo en conjunto con los docentes. La meta es que ambas jornadas se realicen antes del 30 de mayo de 2016, siendo el director del establecimiento el responsable de su ejecución.

En un segundo momento, y en concordancia con las ideas emanadas de estas jornadas de reflexión, corresponderá diseñar un plan de control, seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos donde se establezcan metas comunes y se asigne a los responsables de las acciones y procesos del plan. Se espera que dicho plan esté elaborado en su totalidad a más tardar el 15 de junio de 2016, para luego consensuar con el cuerpo docente su implementación y acciones de monitoreo asociadas. En ambos casos (diseño del plan y consenso con los docentes), la responsable de la correcta ejecución de

estas acciones será el director del establecimiento. El propósito de esta primera etapa de tres acciones es consolidar durante el primer año de implementación del plan una nueva política de evaluación de procesos pedagógicos elaborada por todos los actores docentes y directivos involucrados en ella.

Con posterioridad al diseño y socialización del plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos, corresponde su implementación por medio de cuatro reuniones semestrales a partir del segundo semestre del primer año con continuidad en los años siguientes, esta vez con UTP como responsable de dicha acción, la cual incluirá el monitoreo tanto de los procesos pedagógicos como del funcionamiento de los departamentos de asignatura. Los indicadores que permitirán medir y evaluar estas acciones serán el número de reuniones realizadas entre los Coordinadores académicos y los departamentos de asignatura (lo cual incluye a los jefes de departamentos y los docentes del área). Finalmente, la directora retomará la responsabilidad de evaluar el plan y su impacto en el alineamiento de criterios pedagógicos al interior de los departamentos a partir de las metas establecidas, las cuales son clave para mejorar la articulación entre los niveles y que concretizan el encuentro de la solución. Es preciso señalar que este plan se proyecta para que al tercer año desde el inicio de su implementación alcance su consolidación con un logro de las metas establecidas igual o superior al 90%. Desde este punto de vista, se espera que el control de las prácticas pedagógicas se incremente progresivamente, facilitando con ello su mejora continua en función de una eficiente articulación entre los docentes de ambos niveles de Educación Media al interior de los departamentos de asignatura y, con ello, un alza en los resultados de aprendizajes.

Finalmente, se debe precisar que esta propuesta contribuye a la solución del problema ya que contar con un trabajo donde los docentes estén integrados en igualdad de condiciones que los directivos, permitirá realizar un seguimiento, acompañamiento y control más eficiente de los procesos pedagógicos, específicamente en cuanto al funcionamiento interno de los departamentos de asignatura.

Atendiendo a la evidencia del **área 2 de Gestión Curricular**, que se constituye como el área de impacto del Plan de Mejora, se desprende que la prioridad de cambio de esta área corresponde a la dimensión de evaluación de la implementación curricular, y consiste en potenciar instancias de trabajo colaborativo interdisciplinario e internivel entre todos los docentes y en paralelo fortalecer las reuniones de departamento con el propósito de alinear criterios pedagógicos y estrategias metodológicas entre los docentes de ambos niveles de educación media.

En el caso de esta área de impacto, la propuesta de cambio apunta directamente a la solución estipulada en este Plan de Mejora en tanto busca lograr una articulación y colaboración entre los niveles de educación media al interior de los departamentos de asignatura estableciendo un modelo de trabajo de comunidades profesionales de aprendizaje al interior de los departamentos.

Para llevar a cabo este objetivo, se propone realizar dos jornadas de reflexión orientadas a internalizar el concepto de “comunidades profesionales de aprendizaje” (CPA), así como la importancia e impacto de este modelo a la luz de la bibliografía existente. La idea es que el equipo directivo, liderado por el director del establecimiento y en conjunto con el jefe de UTP y docentes jefes de departamento, cuente, mediante revisión bibliográfica, antes del mes de abril del año 2016 con fundamentos teóricos para luego poder implementar esta nueva cultura de trabajo pedagógico al interior del establecimiento.

Como segunda acción, también bajo la responsabilidad del director, corresponde definir un plan de trabajo que incluya la metodología, metas y proceso evaluativo de las CPA en una dinámica que considere la participación del equipo directivo y cuerpo docente, y cuya meta sea contar con dicho plan de trabajo antes del término del segundo semestre del 2016.

Con posterioridad a la definición del plan se espera que bajo la responsabilidad del jefe de UTP, las CPA se constituyan y comiencen a operar al interior de los departamentos de asignatura como juntas pedagógicas. El

propósito es alinear los criterios pedagógicos y las estrategias metodológicas entre los docentes de ambos niveles de enseñanza media. La meta es contar con cuatro CPA equivalentes a cada una de las áreas del conocimiento evaluadas en la prueba de selección universitaria (Lenguaje y Comunicación; Matemática; Historia, Geografía y Ciencias Sociales; y Ciencias) antes del término del año de implementación del Plan de Mejora.

Una vez que las CPA se hayan constituido como juntas pedagógicas al interior de los departamentos de asignatura, éstas ejecutarán un trabajo de mejoramiento de la cobertura curricular enfocado en lograr una mayor coherencia entre los niveles. Esta actividad estará a cargo de los jefes de departamento, quienes tendrán como objetivo alcanzar una participación del 100% de los profesores involucrados durante el segundo y tercer año de implementación. En seguida, corresponderá a la jefatura de UTP monitorear el funcionamiento de las juntas pedagógicas a lo largo del segundo y tercer año de implementación, realizando cuatro acciones formales de seguimiento y medición cada año.

Finalmente, los jefes de departamento junto al equipo directivo, deberán evaluar el cumplimiento de metas alcanzadas y el impacto del trabajo en la alineación curricular, siendo el director el responsable de este proceso. El objetivo será obtener un logro de al menos un 90% de las metas establecidas al tercer año de implementación del Plan de Mejora. Considerando que se trata del área de impacto, estas actividades apuntan directamente a la solución del problema, y por tanto es fundamental que su implementación guíe el proceso de mejora en su conjunto orientando las acciones de las demás áreas de procesos.

En el caso del **área 3 de Convivencia Escolar**, la prioridad de cambio consiste en fortalecer las redes de cooperación entre todos los docentes del establecimiento, teniendo como objetivo específico del área lograr un mayor compromiso del cuerpo docente con la misión del establecimiento.

Para ello se diseñaron dos actividades: la aplicación de una encuesta que permita evaluar tanto el clima organizacional como el nivel de cooperación existente entre los docentes, así como también la implementación de un ciclo de talleres de desarrollo de habilidades personales cuyo foco esté puesto en valores, compromiso, empatía y comunicación efectiva. Esto debido a que siempre es importante estar evaluando el estado del clima organizacional al interior de los equipos de trabajo particularmente de aquellos que presentan niveles de desarticulación y tendencia de prácticas individualistas. Ambas acciones estarán a cargo del inspector general del establecimiento, quien deberá velar por las metas de aplicar la encuesta al 100% de los docentes antes del término del primer semestre del año 2014, así como de asegurar la asistencia de al menos un 95% de los docentes a partir del segundo semestre del 2014 y durante los tres años de ejecución del plan.

Por otra parte, será responsabilidad del director evaluar el impacto de los talleres en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura, evaluación en la que también participarán los jefes de departamento y el equipo directivo. La meta asociada a esta actividad es incrementar en un 20% el nivel de mejora del clima de cooperación entre docentes durante el año 2015, un 40% durante el año siguiente, para alcanzar un 60% el tercer año, esto es, el 2017.

El impacto de estas acciones para la solución del problema detectado dice relación con el desarrollo de habilidades interpersonales y comunicativas del cuerpo docente que les permitan mejorar sus interacciones, y con ello crear un clima de colaboración que permitan transformar la cultura de trabajo al interior de los departamentos de asignatura con una clara tendencia a la conformación de equipos de trabajo que favorezcan el desarrollo de competencias colectivas y posibiliten el ejercicio del liderazgo pedagógico.

En cuanto al **área 4 de Gestión de Recursos**, y basado en las evidencias obtenidas, la prioridad de cambio consiste en destinar recursos para la formulación e implementación de proyectos de iniciativa estudiantil, siendo el

objetivo específico de esta área el aumentar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos.

Con el propósito de alcanzar dicho objetivo, el Plan de Mejora contempla una serie de actividades cuyo responsable es el jefe de UTP, siendo la primera de ellas el diseño de una encuesta de intereses de estudiantes de ambos niveles de educación media, orientada a considerar su opinión en el diseño de los procesos pedagógicos. La meta de esta actividad es contar con una encuesta antes del 30 de abril del año 2015.

Como segunda actividad, el jefe de UTP deberá aplicar dicha encuesta a los grupos de estudiantes referidos, siendo la meta la aplicación del instrumento a por lo menos un 95% de los estudiantes al término del primer semestre del 2015.

En paralelo, se contempla la realización de reuniones de consulta sobre procesos pedagógicos en las que participen delegados de curso, jefes de departamento, con el fin de sistematizar la información proveniente de los estudiantes y así validar su participación al momento de diseñar los procesos pedagógicos. La meta de esta actividad será realizar al menos una reunión anual con un 100% de asistencia de los participantes a partir del primer año de implementación.

Por otra parte, los jefes de departamento serán los responsables de analizar, junto con los profesores jefes de cada curso, los datos y los resultados de la encuesta aplicada a los alumnos en el marco de un trabajo de mejoramiento curricular dentro de los departamentos de asignatura, teniendo como meta la incorporación de al menos dos propuestas de los estudiantes en la planificación curricular anual a partir del segundo año de implementación.

Asimismo, corresponderá a los jefes de departamento evaluar las estrategias curriculares que integren estas propuestas en jornadas anuales de evaluación, siendo la meta contar con un 80% de asistencia de los actores

convocados (jefes de departamento y delegados de curso) a partir del segundo año de implementación del plan.

Estas actividades impactarán positivamente en el logro del objetivo de este plan, por cuanto permitirán la conformación de un sistema de relaciones más fructífero entre profesores, estudiantes y contenidos tratados, donde los alumnos contarán con un nivel de participación significativo en cuanto al desarrollo de los procesos pedagógicos y, por tanto, manifestarán mayor compromiso con sus aprendizajes.

## **IX. Plan de Mejoramiento**

El Plan de Mejora diseñado para el Colegio de Educación de Adultos EDUCAP busca dar solución al problema detectado, a saber, que la gestión pedagógica no logra articulación entre ambos niveles de educación media al interior de los departamentos de asignatura. De esta forma, el plan tiene por objetivo revertir esta situación mediante la implementación de actividades que ayuden a **impactar en el área 2 de Gestión Curricular**. Así, todas las áreas apoyarán al logro del objetivo mediante objetivos y actividades específicas.

El **área 1 de Liderazgo** lo hace a través del diseño y ejecución de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos, lo cual va a permitir asegurar la coherencia curricular entre ambos niveles de educación media. Por su parte, el **área 3 de Convivencia Escolar** apunta a aumentar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos, mientras que el **área 4 de Gestión de Recursos** hace lo propio tendiendo a lograr un mayor compromiso del cuerpo docente con la integración entre los niveles. La implementación de este Plan de Mejora supone considerar el estilo del liderazgo ejercido por el Director del establecimiento y su equipo de gestión. Aún cuando él es altamente competente, éste posee un carácter personalista y centralizado, y presenta dificultades para delegar, por lo cual se torna necesario repensar el liderazgo dentro del equipo de gestión y reflexionar sobre otras formas de ejercerlo. En ese sentido, para poder aplicar el Plan de Mejora, se considera imprescindible consensuar un cambio en la visión del liderazgo, para lo cual se hace necesario revisar la literatura asociada al tema. Esto permitirá ampliar los horizontes y conocer otros estilos de liderazgo conducentes a generar mayor compromiso y participación por parte de los miembros del equipo, una visión común en cuanto a las metas institucionales y, así, incrementar tanto las expectativas de logro como el grado de coherencia y cohesión al momento de ejecutar este plan. Desde ese punto de vista, la implementación de este plan requiere de una mejora sustantiva en el tipo de interacciones entre los diferentes actores del equipo de gestión, en primer término, y luego dentro de la comunidad educativa en su conjunto. Se busca que dichas interacciones se basen en principios de confianza, profesionalismo, sentido de responsabilidad y colaboración.

Desde la perspectiva teórica, los lineamientos generales que debiesen ser considerados al momento de implementar este Plan de Mejora dicen relación con reenfocar las tareas del líder y su equipo hacia un liderazgo que integre la capacidad de generar cambios y transformaciones profundas en la cultura escolar orientadas al aprendizaje de todos los estudiantes, el énfasis en los procesos pedagógicos y la distribución del liderazgo. Concretamente, se debe tener en cuenta que las prácticas de liderazgo suponen concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en el cambio educativo, ya que no se produce una transformación basada en el ejercicio de la autoridad formal, impersonal y replicadora de acciones burocráticas, sino que el desafío de la gestión se encuentra en dar cuenta de la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta manera, inspirar y motivar a los demás actores involucrados en el proceso del camino de la transformación como algo factible. Las tareas y prácticas de gestión deben subordinarse a un sentido más amplio en la misión de la escuela. (Leithwood, 1994). Es precisamente esto lo que el Director del establecimiento debe hacer con su equipo directivo para que a su vez sean sus integrantes quienes empapen a los docentes de una visión pedagógica transversal y común que, junto con la generación de las condiciones necesarias para ello, logren potenciar tanto el liderazgo pedagógico como el desarrollo de competencias colectivas. Así, la dirección del establecimiento debiera potenciar aspectos propios del liderazgo pedagógico y movilizarlos al ámbito transformacional, considerando que los efectos transformacionales dependen de que los líderes educativos inspiren un significado y una finalidad a su quehacer diario, tanto para sí mismos como para el resto del equipo docente. Si se pretende generar cambios a nivel pedagógico con el fin de impactar positivamente en la integración entre niveles, es necesario inculcar un sentido de cambio y mejora institucional que cruce a toda la organización. Es decir, si bien los cambios instructivos o curriculares constituyen una dimensión de la mejora de las prácticas del establecimiento, para que los primeros se sustenten de manera estable son imprescindibles cambios a nivel de la organización en su conjunto.

Esta nueva dimensión requiere un liderazgo de otra naturaleza, de aquí la premisa que cambiar significativamente implica reconstruir y reconvertir los

centros educativos como organizaciones (Leithwood, 1994). Lo anterior es necesario para llevar a cabo exitosamente las actividades propuestas en el plan asociadas a las áreas 1 de Liderazgo y 3 Convivencia Escolar.

Por otra parte, la implementación de este plan requiere de un liderazgo que apunte a la mejora del aprendizaje de todos los estudiantes, como pueden ser el liderazgo distribuido planteado por Alma Harris, considerando que éste contribuye al desarrollo de las capacidades académicas y también, de manera indirecta, a los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Hallinger, 2009 en Harris, 2012). Cabe recordar que el liderazgo distribuido implica compartir el poder y la toma de decisiones y, por lo tanto, puede que en ocasiones el director no tenga la autoridad experta o formal. Si el modelo de liderazgo distribuido se basa en el compromiso amplio del personal docente en la toma de decisiones y la planificación, entonces el rol del director tiene que cambiar. El nuevo rol del director tendrá que centrarse esencialmente en generar las condiciones para que otros lideren en sus propios ámbitos de acción más que en liderar desde el frente. Esto supone que el Director renuncie a una cuota de su poder y autoridad, dejando de lado un concepto de liderazgo como un puesto o cargo, adoptando una idea de liderazgo como interacción. Asimismo, esto requiere de un alto nivel de confianza recíproca para sortear con éxito las líneas divisorias de las prácticas de liderazgo formales e informales (Harris, 2012). Esto es imprescindible para llevar a cabo exitosamente las actividades propuestas en el plan asociadas a las áreas 1 de Liderazgo y 3 de Convivencia Escolar. Asimismo, el plan requiere para su implementación que el estilo de liderazgo de la escuela acentúe su visión técnica sobre los procesos pedagógicos, centrándose en el aprendizaje de todos los estudiantes. En ese sentido, la gestión, planificación, toma de decisiones deben tener como vector principal el cuidado, aseguramiento y apoyo de los procesos pedagógicos, y orientarse al cumplimiento de estándares de rendimiento escolar. De este modo, no se debe olvidar que el liderazgo escolar provoca un efecto significativo en los niveles de aprendizaje de los estudiantes, razón por la cual se debe actuar desde el convencimiento de que incide en incrementar los logros de los alumnos (Bolívar, 2009). Este enfoque es necesario para que las acciones descritas en las áreas 2

Gestión curricular impacten positivamente en el logro de los objetivos y así se cumpla con las metas y el objetivo del Plan de Mejora.

## **X. Análisis de los Resultados**

El presente apartado busca ofrecer una mirada global del proceso comprendido por el Diagnóstico del Colegio de Educación de Adultos EDUCAP y la elaboración del Plan de Mejora, entregando algunas consideraciones finales sobre los elementos centrales de su implementación y los posibles obstáculos, resistencias y estrategias para resolverlos. Asimismo, busca repasar los conceptos que justifican su relevancia para la institución en función de los cambios esperados. Cabe recordar que el objetivo del Plan de Mejora persigue solucionar el problema del estancamiento de los resultados en la prueba PSU y movilizarlos hacia un alza sostenida basada en un trabajo de articulación curricular dentro de los departamentos de asignatura, los que operarían con una dinámica de trabajo colaborativo similar al de comunidades profesionales de aprendizaje o juntas pedagógicas.

Al proyectar la implementación del Plan de Mejora, surge como obstáculo el hecho de no contar con tiempo especialmente asignado para el trabajo intencionado de los docentes fuera del aula junto al resto del equipo. Si bien es cierto que el establecimiento cuenta con una carga horaria docente que considera un gran número de horas no lectivas disponibles para el trabajo de preparación de la enseñanza, éstas no están dirigidas ni organizadas en base a un sistema determinado de trabajo. Lo anterior, que se constituye como una oportunidad de mejora, supone generar, a modo de estrategia, una reestructuración del horario de los profesores que les permita implementar un nuevo esquema de trabajo orientado al desarrollo de capacidades colectivas, ejercicio de un liderazgo pedagógico efectivo tanto dentro como fuera del aula, prácticas docentes cohesionadas y, especialmente, de una propuesta curricular consistente y coherente desde el punto de vista de la trayectoria escolar de los alumnos, y de la Misión y Visión del establecimiento.

Por otra parte, es posible proyectar determinadas resistencias vinculadas a la disposición del equipo de gestión a reflexionar y analizar el tipo de liderazgo que están ejerciendo. Al mismo tiempo, se presenta como posible foco de resistencia la apertura del cuerpo docente para repensar y rediseñar sus prácticas pedagógicas, principios metodológicos y lógicas de trabajo al interior

de los departamentos de asignatura. Si bien estas resistencias pueden afectar el normal desarrollo de las acciones propuestas en el Plan de Mejora para las áreas 1 de Liderazgo, 2 de Gestión Curricular y 4 de Gestión de Recursos, el hecho de considerar la articulación entre los niveles como una meta institucional de seguro será un primer paso importantísimo para enfrentar dichas resistencias de manera exitosa. Si la Dirección logra empapar a los docentes con la Misión y Visión del establecimiento, habrá dado el segundo paso necesario para que todos los involucrados en este proceso se apropien del desafío planteado en el Plan de Mejora. Esto supone el desarrollo de un trabajo pedagógico colaborativo, cohesionado y con participación de todos los docentes, que asegure la gestión de una propuesta curricular más coherente que, a su vez, se traduzca en mejores prácticas de enseñanza y una consecuente movilización ascendente de los resultados de aprendizaje obtenido por los estudiantes. Considerando las aspiraciones de excelencia y calidad explicitadas en el PEI, es posible afirmar que el estancamiento en los resultados de la prueba PSU compromete el logro de las metas institucionales. Es por ello que aspirar a la transformación de los procesos pedagógicos mediante la creación de comunidades profesionales de aprendizajes que operen como juntas pedagógicas, debe ser considerado por todos los actores de la comunidad educativa como una meta institucional. En consecuencia, debe proyectarse en el tiempo en base a una gestión que busque capitalizar las fortalezas de este establecimiento y agudizar su foco en lo pedagógico, pero esta vez desde la perspectiva de un liderazgo colaborativo, inclusivo y participativo.

## **XI. Bibliografía**

**Bolívar, A., (2009).** Una dirección para el aprendizaje, Editorial de la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE) – Volumen 7, Número 1.

**Darling-Hammond, L., (2012)** Educar con calidad y equidad. Los dilemas del siglo XXI. Fundación Chile. Santiago de Chile.

**Elmore, R., (2010).** Mejorando la escuela desde la sala de clases. Fundación Chile. Santiago de Chile.

**Harris, A., (2012).** Liderazgo y desarrollo de capacidades en la escuela. Fundación Chile. Santiago de Chile.

**Hopkins, D., (2008).** Hacia una Buena Escuela. Experiencias y lecciones. Fundación Chile. Santiago de Chile.

**Leithwood, K., (2009).** Cómo liderar nuestras escuelas. La dimensión emocional del mejoramiento escolar: una perspectiva desde el liderazgo. Fundación Chile. Santiago de Chile.

**Murillo, J. (2003).** Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar.

**TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

**ÁREA 1 LIDERAZGO:** prácticas desarrolladas por el Director y su equipo de gestión para liderar, estableciendo dirección con visión estratégica y gestionando procesos de planificación, control y evaluación institucional que logren cohesionar a todos los actores de la comunidad para disminuir la brecha entre lo planificado y lo ejecutado, en función del logro de objetivos y metas institucionales.

**VISIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN:** Prácticas de planificación del Director y su equipo realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.

<b>Elemento de Gestión</b>	<b>Descripción de la Práctica</b>	<b>Nivel evaluación</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Evidencias</b>
Prácticas para asegurar que los procesos de planificación del establecimiento consideran las necesidades educativas de los estudiantes, la participación e intereses de todos los actores de la comunidad educativa.	Durante el 2014 el director actualiza el proyecto educativo institucional con la participación de profesores, y alumnos	3	Liderazgo consultivo abierto a considerar necesidades e intereses de distintos actores y estamentos	Mayor compromiso de actores con metas institucionales.	2	PEI 2013, actas de reuniones de centro de estudiantes.
Prácticas para asegurar que las acciones planificadas se articulen con los objetivos y metas institucionales.	Durante el año 2013 la dirección establece reuniones con coordinadores de departamentos para revisar las planificaciones y diseñar su replanificación en caso de necesidad para que se ajusten a las metas institucionales.	3	Director comprometido con las metas del colegio.	Alto logro de las metas propuestas.	2	Acta de reuniones de coordinación de departamento con dirección.

**Prioridad de Cambio:** Establecer un plan integral que promueva la participación de todos los actores de la comunidad para dar consistencia a la mejora continua de los procesos en función de metas institucionales.

**TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

ÁREA 1 LIDERAZGO: prácticas desarrolladas por el Director y su equipo de gestión para liderar, estableciendo dirección con visión estratégica y gestionando procesos de planificación, control y evaluación institucional que logren cohesionar a todos los actores de la comunidad para disminuir la brecha entre lo planificado y lo ejecutado, en función del logro de objetivos y metas institucionales.

DIRECCIÓN: Prácticas del Director y su equipo que aseguran una actuar cohesionado de los actores de la comunidad educativa para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
<b>Prácticas del equipo directivo para asegurar que las acciones implementadas logren los objetivos y metas institucionales a la vez que protejan el tiempo destinado al aprendizaje.</b>	Desde hace más de tres años el director establece la aplicación de pruebas institucionales semestrales internas y externas para monitorear la cobertura curricular.	4	Gestión focalizada en metas institucionales	Alineamiento de actores con metas institucionales	1	Pruebas de gestión pedagógica internas y externas de Lenguaje y Comunicación y de Matemática, Acta de consejo de profesores donde se analizan los resultados obtenidos.
Prácticas que aseguran la <b>coordinación y cohesión de los actores</b> de la comunidad educativa para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes y logro de objetivos y metas institucionales.	Durante 2014 el director dirige semanalmente el consejo de profesores y supervisa la labor de los coordinadores por medio de reuniones semanales.	2	Liderazgo no logra cohesión del equipo directivo	No hay control total de los procesos	3	Acta de consejo de profesores, Acta de reunión con coordinadores

**Prioridad de Cambio: Sistematizar el proceso de seguimiento y evaluación de las distintas unidades con el fin de alinear sus prácticas a las metas institucionales.**

**TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

ÁREA 1 LIDERAZGO: prácticas desarrolladas por el Director y su equipo de gestión para liderar, estableciendo dirección con visión estratégica y gestionando procesos de planificación, control y evaluación institucional que logren cohesionar a todos los actores de la comunidad para disminuir la brecha entre lo planificado y lo ejecutado, en función del logro de objetivos y metas institucionales.

CONTROL: Prácticas del Director y su equipo para evaluar lo logrado en función de lo planificado, tomando decisiones para su corrección en función de la mejora continua de los procesos.

Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
Prácticas de la Dirección para asegurar el control de los procesos implicados en las diversas áreas de la gestión.	Durante 2014 la directora se reúne semanalmente con el equipo de gestión.	3	Liderazgo no logra controlar totalmente los procesos.	Insuficiente control de gestión pedagógica	2	Acta de reunión de dirección con equipo de gestión.
Prácticas de la Dirección para evaluar el nivel de los logros institucionales.	Durante 2014 el director establece semestralmente reuniones con jefes de departamentos para monitorear los resultados del establecimiento.	3	Gestión focalizada en evaluación de logros	Medición continua de resultados	1	Acta de reunión semestral con coordinadores académicos, Informe de resultados obtenidos en evaluaciones externas
Prácticas de la Dirección para rectificar la planificación (acciones y metas), permitiendo la disminución de brechas detectadas.	El director preside una vez al año el Consejo Escolar.	3	Liderazgo focalizado en revisión y evaluación permanente de prácticas institucionales	Constante monitoreo de procesos y resultados	2	Acta de Consejo Escolar anual

**Prioridad de Cambio: Consolidar política de evaluación de los procesos que permita realizar un control permanente de ellos atendiendo a criterios generales y específicos, según cada caso, con especial énfasis en el control de la gestión curricular.**

#### TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

ÁREA 1 LIDERAZGO: prácticas desarrolladas por el Director y su equipo de gestión para liderar, estableciendo dirección con visión estratégica y gestionando procesos de planificación, control y evaluación institucional que logren cohesionar a todos los actores de la comunidad para disminuir la brecha entre lo planificado y lo ejecutado, en función del logro de objetivos y metas institucionales.

CUENTA PÚBLICA: Prácticas del Director y su equipo que aseguran la rendición de cuenta pública de los resultados obtenidos por el establecimiento educacional.

Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
<b>Prácticas del Director, en su rol de representante institucional, que aseguran los procesos de rendición de cuenta pública anual</b> a toda la comunidad educativa, de los resultados obtenidos en las diferentes áreas de la gestión institucional.	En marzo de 2014 el director rinde la cuenta pública: Gestión Financiera, Gestión Administrativa y Gestión Pedagógica.	5	Liderazgo responsable de su gestión	Transparencia de los procesos de gestión y mejora de la imagen frente a la comunidad.	0	Memoria institucional
Prácticas de la Dirección para <b>capturar la retroalimentación de los actores relevantes</b> de la comunidad escolar.	Durante 2014 el director establece una política de puertas abiertas atendiendo a diversos actores de la comunidad que requieren de su atención.	3	Liderazgo con presencia visible	Comunidad educativa participa en el logro de objetivos y metas institucionales.	2	Agenda de entrevistas desarrollada por la dirección.

**Prioridad de Cambio: Distribución de asignación de responsabilidades a todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de fortalecer la autonomía de cada estamento y unidad**

#### TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

**ÁREA 2 GESTIÓN CURRICULAR:** Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para asegurar la organización, diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular y una convivencia y clima escolar que logre el aprendizaje de todos los estudiantes.

**ORGANIZACIÓN CURRICULAR:** Prácticas para asegurar que la propuesta curricular del centro educativo se diseñe en coherencia con su PEI, Marco y Bases Curriculares, atendiendo necesidades e intereses de todos los estudiantes.

Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
Prácticas para asegurar que la propuesta curricular es coherente con los objetivos y metas institucionales.	1) Marzo de 2014 Jefe de UTP preside el Consejo de Profesores, donde se informa los lineamientos del PME	2	Equipo directivo se preocupa de orientar a docentes hacia metas del establecimiento.	Prácticas docentes orientadas al logro de metas institucionales, pero sin cohesión al interior de los departamentos de asignatura.	3	Actas de Consejos de Profesores PME, PEI
Prácticas para asegurar que la propuesta curricular considera la diversidad y necesidades educativas de todos los estudiantes.	Desde el año 2014 el colegio cuenta con un Programa de Bienestar Estudiantil	3	Dirección del establecimiento promueve y genera condiciones para el aprendizaje de todos los alumnos.	Inclusión de todos los estudiantes en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	1	1) Contrato de aumento de horas para docente encargado del Programa de Bienestar Estudiantil.
<b>Prioridad de Cambio: Fortalecer reuniones de departamento y promover comunidades de aprendizaje con el fin de alinear criterios, estrategias y acciones en función de metas institucionales.</b>						

**TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

**ÁREA 2 GESTIÓN CURRICULAR:** Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para asegurar la organización, diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular y una convivencia y clima escolar que logre el aprendizaje de todos los estudiantes.

**PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA:** Prácticas que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
Prácticas que aseguran la <b>coherencia entre los diseños de enseñanza, propuesta curricular y necesidades</b> e intereses de todos los estudiantes.	Jefe de UTP gestiona el desarrollo de talleres de nivelación y gestiona conformación de planes de estudio en nivel medio.	2	Jefe de UTP orienta su gestión hacia el aprendizaje de todos los estudiantes, pero sin potenciar trabajo intradepartamental.	Los estudiantes tienen posibilidades limitadas para mejorar sus resultados	3	Carga horaria, redes de contenidos
Prácticas que aseguran la <b>coherencia de los diseños de enseñanza con los procedimientos de evaluación</b> de los aprendizajes.	Semanalmente jefe de UTP, jefes de departamento supervisan planificación y evaluación de cada asignatura.	3	Jefe de UTP pone el foco en la evaluación para el aprendizaje	Las evaluaciones se ajustan a los contenidos tratados y habilidades desarrolladas en cada nivel.	2	Tabla de cotejo de contenido planificado y contenido tratado, planificaciones.
Prácticas para asegurar que <b>los diseños de enseñanza consideran el tiempo espacios y recursos didácticos</b> que hacen factible su implementación.	1) Mensualmente Jefe de UTP y jefes de departamento supervisan que las planificaciones especifiquen tiempo, metodología y referencias de recursos a utilizar. 2) Semanalmente Jefe de UTP revisa leccionarios.	3	Jefe de UTP apoya a docentes para mejorar la calidad de las clases	Implementación de clases acorde a lo planificado	1	Planificaciones, leccionarios.
<b>Prioridad de Cambio: Fortalecer reuniones de departamento y promover comunidades de aprendizaje con el fin de alinear criterios pedagógicos y estrategias metodológicas entre los docentes de ambos niveles de Educación Media de cada departamento de asignatura.</b>						

**TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

**ÁREA 2 GESTIÓN CURRICULAR:** Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para asegurar la organización, diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular y una convivencia y clima escolar que logre el aprendizaje de todos los estudiantes.

2.3 ACCIÓN DOCENTE EN AULA: Prácticas para asegurar que la propuesta curricular se concrete en aula a través del proceso de enseñanza-aprendizaje.

<b>Elemento de Gestión</b>	<b>Descripción de la Práctica</b>	<b>Nivel evaluación</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Evidencias</b>
Prácticas para <b>recoger información sobre la implementación de los diseños</b> de enseñanza de aula.	Jefe de departamento realiza supervisión de aula y acompañamiento al docente.	3	Dirección promueve la mejora de prácticas docentes dentro del aula	Profesores se evalúan y mejoran su desempeño en el aula	2	Pauta de observación de clases.

Prácticas para asegurar que los docentes propicien un clima favorable para el aprendizaje.	1) Equipo directivo supervisa y evalúa trabajo en aula y 2) coordina reuniones periódicas entre profesores y encargado de bienestar estudiantil.	4	Dirección promueve un clima favorable para el aprendizaje para la consecución de metas institucionales	Clima favorable para el aprendizaje dentro del aula	1	Sociograma, fichas de seguimiento, apuntes de entrevistas con profesor encargado
Prácticas para asegurar que los <b>docentes manifiesten altas expectativas</b> a sus estudiantes.	No hay práctica asociada a evidencias	0	Prácticas esporádicas y sin evidencia	Se pierde oportunidad de obtener mejores resultados	3	NO HAY EVIDENCIA
<b>Prioridad de Cambio: Sistematizar práctica diaria de acompañamiento y motivación del profesor encargado a su curso</b>						

### TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

**ÁREA 2 GESTIÓN CURRICULAR:** Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para asegurar la organización, diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular y una convivencia y clima escolar que logre el aprendizaje de todos los estudiantes.

**EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR:** Prácticas para determinar el logro obtenido por la implementación de la propuesta curricular y realizar los ajustes correspondientes.

Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
Prácticas para <b>establecer la cobertura curricular</b> respecto a los contenidos mínimos del Marco Curricular.	1) Jefe de UTP analiza planificaciones y las contrasta con contenidos tratados 2) Director preside Consejo de evaluación semestral donde se analiza nivel de cobertura curricular.	4	Dirección enfocada en asegurar la implementación del Marco Curricular	Alto índice de cobertura curricular y buenos resultados académicos.	1	Acta de Consejo de evaluación, tabla de rendimiento, progresión y cobertura curricular, leccionarios.

Prácticas para <b>evaluar los logros de aprendizaje de los estudiantes</b> en los distintos sectores y subsectores.	1) Aplicación semestral de pruebas de síntesis en Lenguaje, Matemática, Historia, Ciencias e Inglés, en ambos niveles.	3	Dirección enfocada en evaluar y monitorear el logro de metas de aprendizaje	Monitoreo de logros de aprendizaje	2	Pruebas de síntesis
Prácticas que aseguran instancias de reflexión y trabajo técnico para realizar ajustes necesarios a la propuesta curricular y a los diseños de enseñanza implementados.	1) Director preside Consejo de evaluación semestral 2) Dirección preside consejo de profesores una vez por semana	3	Dirección preocupada de mejora permanente de prácticas docentes	Propuesta curricular y diseños de enseñanza en revisión permanente, pero sin lograr mejora de resultados sostenida en el tiempo	3	Acta de Consejo de Evaluación, Acta de Consejo de Profesores, planificaciones con ajuste
<b>Prioridad de Cambio: Potenciar instancias de trabajo colaborativo interdisciplinario e internivel entre todos los docentes y el paralelo fortalecer las reuniones de departamento con el fin de alinear criterios pedagógicos y estrategias metodológicas entre los profesores de ambos niveles de enseñanza media.</b>						
<b>TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO</b>						
<b>ÁREA 2 GESTIÓN CURRICULAR:</b> Prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para asegurar la organización, diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular y una convivencia y clima escolar que logre el aprendizaje de todos los estudiantes.						
CONVIVENCIA ESCOLAR: Prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa favorece un clima propicio para el aprendizaje de los estudiantes.						
<b>Elemento de Gestión</b>	<b>Descripción de la Práctica</b>	<b>Nivel evaluación</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Evidencias</b>
Prácticas para asegurar que la <b>comunidad educativa acuerde e implemente procedimientos de convivencia</b> , para un clima que propicie el aprendizaje.	El Consejo escolar revisa y actualiza el reglamento de convivencia escolar en sus reuniones mensuales	3	Dirección enfocada en fortalecer la participación de la comunidad educativa	Buen clima escolar que propicia logros de aprendizajes	1	Acta de Consejo escolar, reglamento de Convivencia escolar

Prácticas de <b>capacitación de los actores de la comunidad educativa para gestionar conflictos, asegurar el bienestar psicosocial y clima escolar</b> que contribuya al aprendizaje de todos los estudiantes.	Orientación y equipo externo desarrollan jornada de capacitación a profesores encargados de ambos niveles.	3	Dirección preocupada de potenciar capacidades de resolución de conflictos de los actores de la comunidad	Buen clima escolar y manejo adecuado de conflictos	1	Unidades de orientación del programa "Paso adelante"
Prácticas para asegurar el <b>desarrollo de las habilidades socio-emocionales</b> de los estudiantes.	Inspector General y profesores encargados de ambos niveles implementan programas del Plan Convivencia escolar.	4	Dirección orientada al desarrollo integral de los estudiantes	Formación integral de los estudiantes y buen clima escolar	1	Plan de convivencia, Plan de acción de cada profesor encargado.
<b>Prioridad de Cambio: Organizar de forma sistemática la participación estudiantil en actividades comunitarias dentro y fuera del establecimiento</b>						

### TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

ÁREA 3 CONVIVENCIA ESCOLAR: Prácticas del establecimiento para la interrelación con estudiantes, familias y comunidad externa, conocimiento de sus necesidades y expectativas y demandas de su contexto socio-cultural, en función de orientar la gestión hacia la mejora continua de la oferta educativa y el logro de las metas institucionales.

Relación y vinculación con las familias y el contexto socio-cultural:

Prácticas del establecimiento para asegurar la participación de la familia en la vida escolar y la vinculación con su medio sociocultural.

Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
Prácticas para <b>considerar y atender las expectativas de las familias</b> , de acuerdo a las demandas de su contexto socio-cultural y	1) Anualmente, profesores encargados aplican encuesta de satisfacción a estudiantes	4	Liderazgo enfocado en atender necesidades de alumnos.	Mayor compromiso de familias con el colegio	1	Encuesta de satisfacción a alumnos, carga horaria de profesores encargadas.

asegurar su participación en la vida escolar.						
Prácticas para la <b>formación de redes de colaboración interna y vinculación con instituciones</b> (públicas y privadas) que contribuyan al logro de las metas institucionales.	Dirección mantiene vínculos con Municipalidad, Codeduc y clubes deportivos	3	Dirección fomenta la formación redes de colaboración con el entorno	Apoyo externo para mejora de procesos y logro de metas	1	Contrato con instituciones colaboradoras
<b>Prioridad de Cambio: Evaluar y actualizar convenios con instituciones colaboradoras</b>						

<b>TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO</b>						
ÁREA 3 CONVIVENCIA ESCOLAR: Prácticas del establecimiento para la interrelación con estudiantes, familias y comunidad externa, conocimiento de sus necesidades y expectativas y demandas de su contexto socio-cultural, en función de orientar la gestión hacia la mejora continua de la oferta educativa y el logro de las metas institucionales.						
RELACIÓN CON LOS ESTUDIANTES: Prácticas del establecimiento para asegurar la atención de los intereses de los estudiantes y participación en la vida escolar, en función de la mejora de oferta educativa.						
<b>Elemento de Gestión</b>	<b>Descripción de la Práctica</b>	<b>Nivel evaluación</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Evidencias</b>
Prácticas para <b>considerar y atender las necesidades y expectativas de los estudiantes</b> , en función del logro de metas institucionales y la mejora continua de la oferta educativa.	Dirección gestiona charlas vocacionales, motivacionales y de autocuidado dirigidas a los estudiantes.	2	No hay gestión que permita mayor participación de estudiantes en logro de metas de aprendizaje	Estudiantes podrían incrementar interés en alcanzar metas de aprendizaje	2	Programa de charlas vocacionales y motivacionales

Prácticas para <b>asegurar la participación de los estudiantes</b> en la vida escolar.	Mensualmente, Centro de Estudiantes sesiona bajo tutela de profesor asesor.	2	Dirección no prioriza la participación autónoma de los estudiantes como factor de logro de metas institucionales	Participación de estudiantes circunscrita exclusivamente a canales formales	2	Registro de reuniones entre Centro de Estudiantes y profesor asesor.
<b>Prioridad de Cambio: Destinar recursos para la formulación e implementación de proyectos de iniciativa estudiantil</b>						

TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO						
ÁREA 3 CONVIVENCIA ESCOLAA: Prácticas del establecimiento para la interrelación con estudiantes, familias y comunidad externa, conocimiento de sus necesidades y expectativas y demandas de su contexto socio-cultural, en función de orientar la gestión hacia la mejora continua de la oferta educativa y el logro de las metas institucionales.						
Captación, difusión, matrícula y marketing: Prácticas del establecimiento para asegurar un sistema de captación difusión y retención de la matrícula.						
Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
Prácticas para asegurar el funcionamiento de un sistema de retención de matrícula, considerando estrategias de promoción.	No hay práctica	0	Establecimiento posee alta demanda de matrícula	No existe necesidad de retener matrícula	1	Tasa de deserción
Prácticas para definir el valor agregado de la oferta educativa y una estrategia de	No hay práctica	0	Valor agregado del establecimiento son sus resultados académicos	No existe necesidad de definir estrategia de marketing	1	Registro de matrícula completo en proceso de admisión 2014.

marketing, que incluya segmentación y obtención de información de potenciales clientes.						
<b>Prioridad de Cambio: Implementación de estrategia de marketing y visibilización a través de acciones de ayuda a la comunidad ligadas a los festejos de aniversario institucional</b>						

**TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

ÁREA 4 GESTIÓN DE RECURSOS: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación, mantención y optimización de los recursos materiales y tecnológicos, de forma de gestionar condiciones de trabajo, que permitan lograr las metas de desempeño acordadas y las institucionales, en función del aprendizaje de todos los estudiantes.

PERSONAS: Prácticas realizadas en el establecimiento para involucrar, evaluar y desarrollar a los docentes y asistentes de la educación y crear un clima de trabajo basado en la confianza.

Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
Prácticas para <b>gestionar el desempeño de docentes y asistentes de la educación</b> (inducción, selección, contratación, evaluación, retroalimentación) en coherencia con el PEI.	1) Dirección presenta descripción de cargo y funciones a nuevos empleados 2) Anualmente, equipo directivo realiza evaluación técnico-pedagógica y administrativa a docentes.	2	Dirección enfocada en monitorear desempeño docente individual	Control de funciones del personal docente y de asistentes de la educación	2	Pauta de descripción de cargo, pauta anual de evaluación a docentes.
Prácticas para capacitar y desarrollar las competencias de docentes y asistentes de la educación para enfrentar los cambios y	Semestralmente, dirección gestiona perfeccionamiento docente a través de capacitaciones externalizadas.	3	Dirección promueve superación profesional individual y mejora continua de desempeño docente	Prácticas docentes actualizadas y mejoradas	1	Correos de inscripción a capacitaciones, Programas capacitaciones

desafíos de los establecimientos educacionales, según previa definición de sus necesidades, habilidades y capacidades.						
Prácticas para estimular, reconocer e incentivar a docentes y asistentes de la educación de acuerdo al rendimiento, favoreciendo el logro de las metas individuales acordadas.	Dirección otorga bono pecuniario por desempeño docente destacado asociado a incremento en resultados PSU.	2	Liderazgo con tendencia a favorecer la mejora continua de resultados académicos	Refuerzo de prácticas docente pero sin integración entre niveles ni mejora de resultados significativos sostenidos en el tiempo	2	Pauta anual de evaluación a docentes, colilla de sueldo con bonificación.
Prácticas para <b>evaluar el clima laboral y favorecer la confianza</b> y relaciones interpersonales.	Dirección encarga a consultora externa realización de encuesta y estudio sobre clima laboral	3	Liderazgo con tendencia a velar por satisfacción de empleados	Dirección toma medidas en base a evidencias para mejorar clima laboral	2	Resultados de estudio sobre clima laboral
<b>Prioridad de Cambio: Fortalecer las redes de cooperación entre todos los docentes del establecimiento</b>						

**TABLA SÍNTESIS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

ÁREA 4 GESTIÓN DE RECURSOS: Prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación, mantención y optimización de los recursos materiales y tecnológicos, de forma de gestionar condiciones de trabajo, que permitan lograr las metas de desempeño acordadas, las institucionales, en función del aprendizaje de todos los estudiantes.

RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS: Prácticas del establecimiento para asegurar el uso de recursos financieros, materiales y tecnológicos en función del logro de objetivos y metas institucionales y aprendizaje de todos los estudiantes.

Elemento de Gestión	Descripción de la Práctica	Nivel evaluación	Causa	Efecto	Urgencia	Evidencias
Prácticas para asegurar el <b>uso de los recursos financieros</b> , en función del logro de objetivos y metas institucionales.	Mensualmente, encargado de contabilidad presenta planilla laboral a Superintendencia de Educación	3	Control contable orientado al logro de metas institucionales	Uso eficiente de los recursos financieros	1	Planilla laboral timbrada por Superintendencia, memoria institucional
Prácticas para asegurar el <b>uso y optimización de la infraestructura, materiales y recursos tecnológicos</b> en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	Anualmente, dirección presenta cuenta pública a partir de estado financiero rendido a municipalidad y Mineduc.	3	Dirección focalizada en uso eficiente de recursos	Uso eficiente de los recursos tangibles	1	Memoria institucional

**Prioridad de Cambio: Política de maximización de recursos tangibles coherente con propuesta curricular transversal**

## Prioridades de Cambio

Área	D	Nº	ELEMENTO DE GESTIÓN	DIMENSIÓN	ÁREA
<b>Área 1</b>	<b>1</b>	1	Prácticas para asegurar que los procesos de planificación del establecimiento consideran las necesidades educativas de los estudiantes, la participación e intereses de todos los actores de la comunidad educativa.	2.1 Organización curricular 2.4 Evaluación de la implementación curricular 5.1 Evaluación organizacional 6.2 Logros institucionales	2 Gestión Curricular 3 Convivencia Escolar 4 Gestión de Recursos
		2	Prácticas para asegurar que las acciones planificadas se articulen con los objetivos y metas institucionales.		
	<b>2</b>	3	Prácticas del equipo directivo para asegurar que las acciones implementadas logren los objetivos y metas institucionales a la vez que protejan el tiempo destinado al aprendizaje.	2.1 Organización curricular 2.2 Organización de la enseñanza 2.4 Evaluación de la implementación curricular 5.3 Gestión del conocimiento 6.1 Logros de aprendizaje	
		4	Prácticas que aseguran la coordinación y cohesión de los actores de la comunidad educativa para favorecer el aprendizaje de todos los estudiantes y logro de objetivos y metas institucionales.		
	<b>3</b>	5	Prácticas de la Dirección para asegurar el control de los procesos implicados en las diversas áreas de la gestión.	5.1 Evaluación organizacional 6.2 Logros institucionales	
		6	Prácticas de la Dirección para evaluar el nivel de logros institucionales.		
		7	Prácticas de la Dirección para rectificar la planificación (acciones y metas), permitiendo disminución de brechas detectadas.		
	<b>4</b>	8	Prácticas del Director, en su rol de representante institucional, que aseguran los procesos de rendición de cuenta pública anual a toda la comunidad educativa, de los	3.1 Personas 4.2 Relación con los estudiantes	

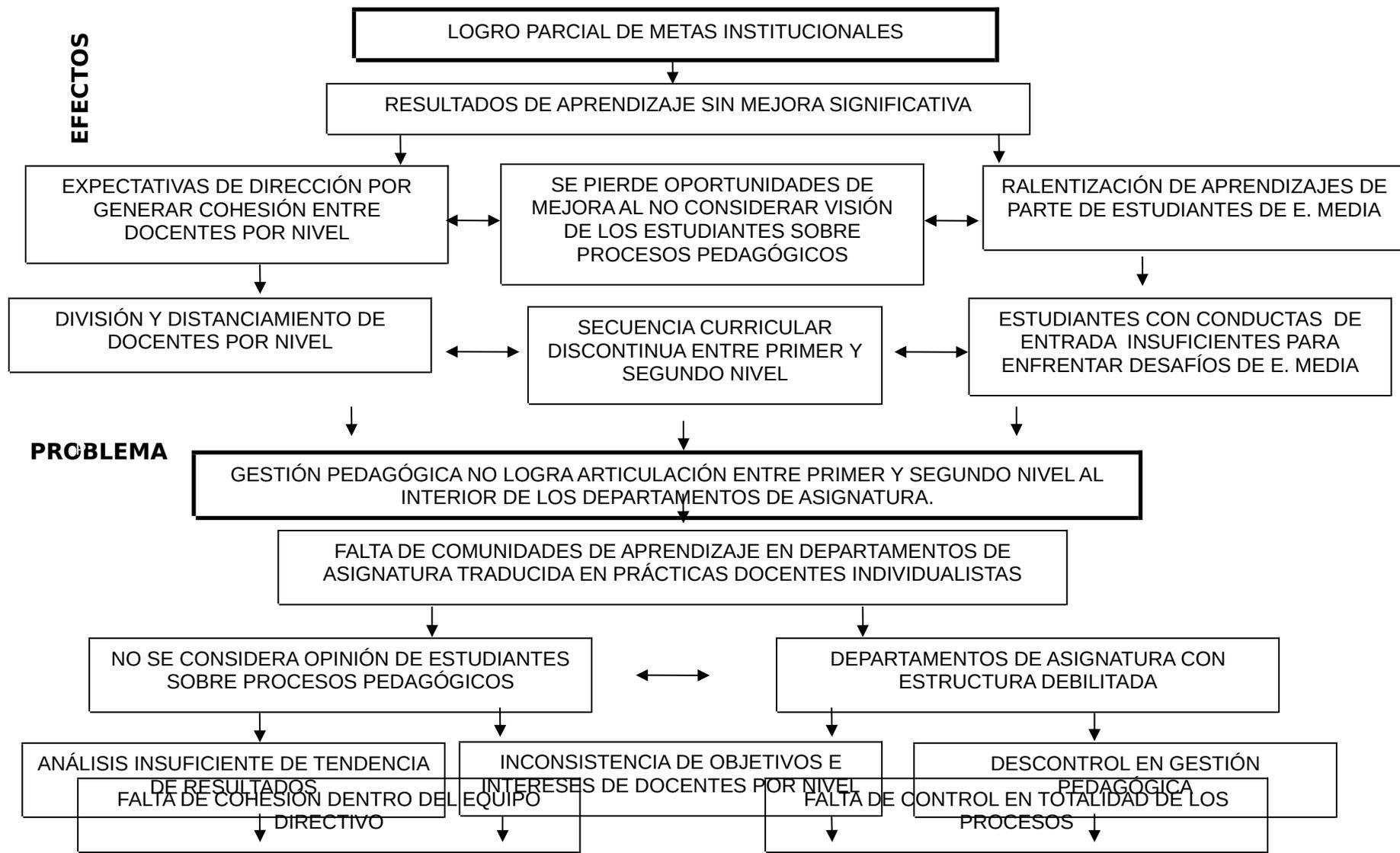
			resultados obtenidos en las diferentes áreas de la gestión institucional.		
		9	Prácticas de la Dirección para capturar la retroalimentación de los actores relevantes de la comunidad escolar		
Área 2	1	10	Prácticas para asegurar que la propuesta curricular es coherente con los objetivos y metas institucionales.	1.1 Visión estratégica y planificación 3.1 Personas 6.1 Logros de aprendizaje.	1 Liderazgo 2 Gestión curricular. 3 Convivencia Escolar
		11	Prácticas para asegurar que la propuesta curricular considera la diversidad y necesidades educativas de todos los estudiantes.		
	2	12	Prácticas que aseguran la coherencia entre los diseños de enseñanza, propuesta curricular y necesidades e intereses de todos los estudiantes.	1.1 Visión estratégica y planificación 3.1 Personas 6.1 Logros de aprendizaje	
		13	Prácticas que aseguran la coherencia de los diseños de enseñanza con los procedimientos de evaluación de los aprendizajes.		
		14	Prácticas para asegurar que los diseños de enseñanza consideran el tiempo espacios y recursos didácticos que hacen factible su implementación.		
	3	15	Prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza de aula.	1.3 Control 3.1 Personas 4.2 Relación con los estudiantes 6.1 Logros de aprendizaje	
		16	Prácticas para asegurar que los docentes propicien un clima favorable para el aprendizaje.		
		17	Prácticas para asegurar que los docentes manifiesten altas expectativas a sus estudiantes.		
	4	18	Prácticas para establecer la cobertura curricular respecto a los contenidos mínimos del Marco Curricular.	1.1 Visión estratégica y planificación 3.1 Personas	

		19	Prácticas para evaluar los logros de aprendizaje de los estudiantes en los distintos sectores y subsectores.	1.1 Visión estratégica y planificación. 4.2 Relación con los estudiantes. 6.1 Logros de aprendizaje	
		20	Prácticas que aseguran instancias de reflexión y trabajo técnico para realizar ajustes necesarios a la propuesta curricular y a los diseños de enseñanza implementados.		
	5	21	Prácticas para asegurar que la comunidad educativa acuerde e implemente procedimientos de convivencia basados en la pro actividad, para un clima que propicie el aprendizaje de los estudiantes.		
		22	Prácticas de capacitación de los actores de la comunidad educativa para gestionar conflictos, asegurar el bienestar psicosocial y clima escolar que contribuya al aprendizaje de todos los estudiantes.		
		23	Prácticas para asegurar el desarrollo de las habilidades socio-emocionales de los estudiantes.		
		24	Prácticas para favorecer la no discriminación y aceptación de la diversidad sociocultural.		
	Área 3	1	31		
32			Prácticas para la formación de redes de colaboración interna y vinculación con instituciones (públicas y privadas) que contribuyan al logro de las metas institucionales.		
2		33	Prácticas para considerar y atender las necesidades y expectativas de los estudiantes, en función del logro de metas institucionales y la mejora continua de la oferta educativa.	1.1 Visión estratégica y planificación 2.5 Convivencia escolar. 6.1 Logros de aprendizaje	
		34	Prácticas para asegurar la participación de los estudiantes en la vida escolar.		

	<b>3</b>	3 5	Prácticas para asegurar el funcionamiento de un sistema de retención de matrícula, considerando estrategias de promoción.	1.1 Visión estratégica y planificación	
		3 6	Prácticas para definir el valor agregado de la oferta educativa y una estrategia de marketing, que incluya segmentación y obtención de información de potenciales clientes.		

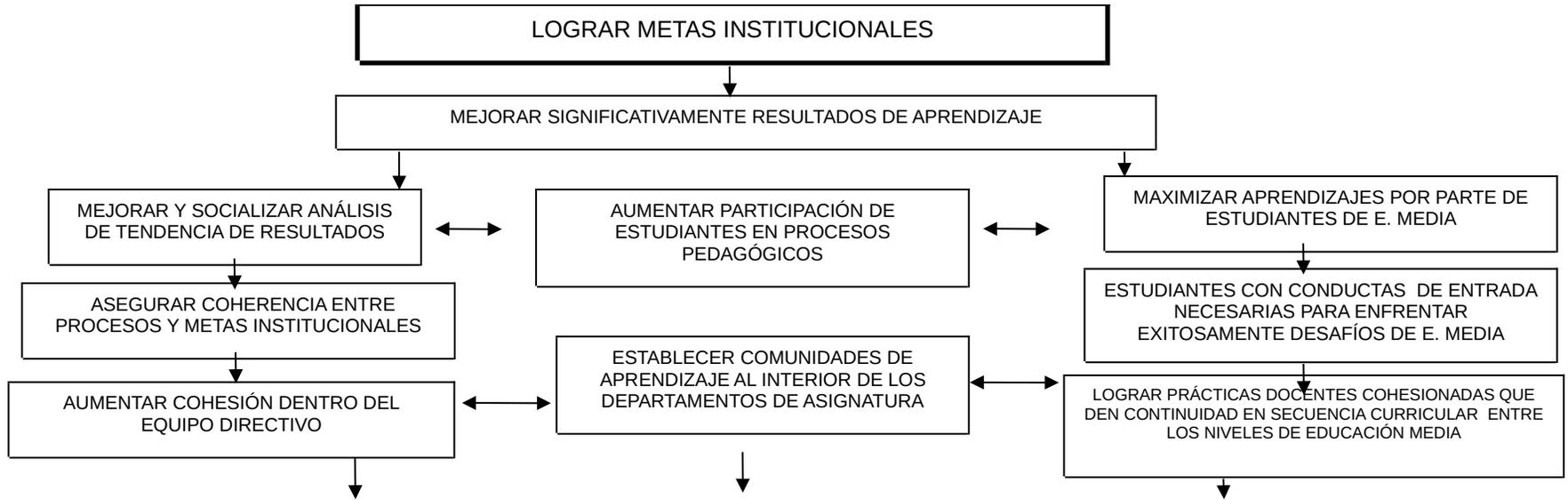
<b>Área 4</b>	<b>1</b>	2 5	Prácticas de gestión del desempeño de docentes y asistentes de la educación (inducción, selección, contratación, evaluación, retroalimentación) en coherencia con el PEI.	1.1 Visión estratégica y planificación. 2.2 Preparación de la enseñanza	1 Liderazgo. 2 Gestión curricular.
		2 6	Prácticas para la capacitación y desarrollo de competencias de docentes y asistentes de la educación para enfrentar los cambios y desafíos de los establecimientos educacionales, según previa definición de sus necesidades, habilidades y capacidades.		
		2 7	Prácticas para estimular, reconocer e incentivar a docentes y asistentes de la educación de acuerdo al rendimiento, favoreciendo el logro de las metas individuales acordadas.		
		2 8	Prácticas para evaluar el clima laboral y favorecer la confianza y relaciones interpersonales.		
	<b>2</b>	2 9	Prácticas para asegurar el uso de los recursos financieros, en función del logro de objetivos y metas institucionales.	1.3 Control. 2.1 Organización curricular. 6.1 Logros de aprendizaje	
		3 0	Prácticas para asegurar el uso y optimización de la infraestructura, materiales y recursos tecnológicos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.		

## ÁRBOL DEL PROBLEMA



# ÁRBOL DE LA SOLUCIÓN

**FINES**

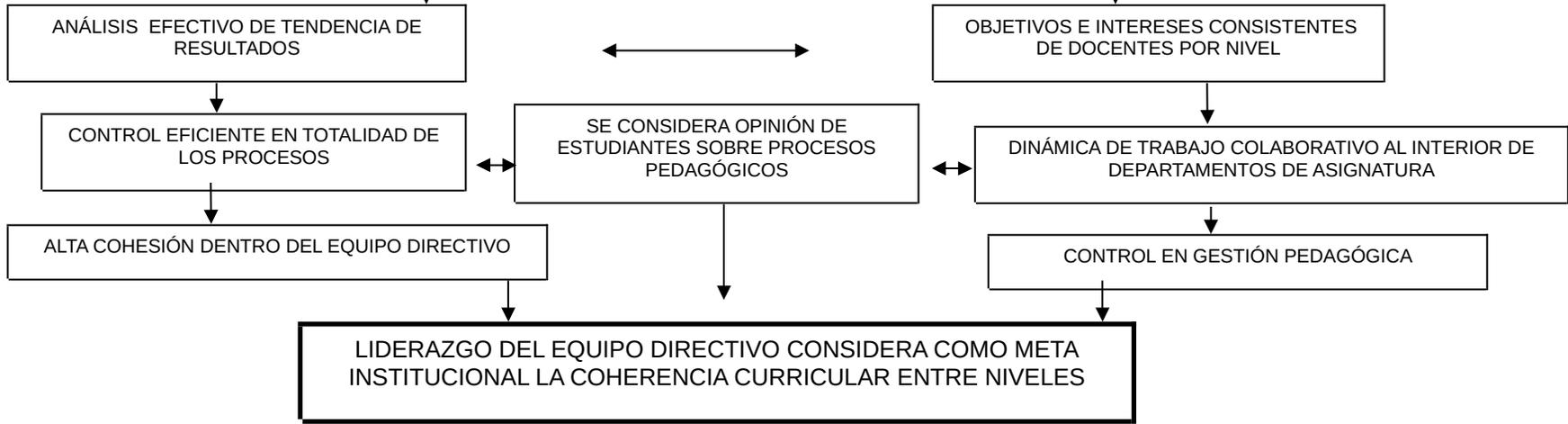


**OBJETIVOS**

LOGRAR ARTICULACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE PRIMER Y SEGUNDO NIVELES AL INTERIOR DE LOS DEPARTAMENTOS DE ASIGNATURA.

EXISTENCIA DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE EN DEPARTAMENTOS DE ASIGNATURA TRADUCIDA EN PRÁCTICAS DOCENTES COLABORATIVAS Y CON MEJORA DEL CLIMA LABORAL

**MEDIOS**



## MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO: Colegio de Educación de Adultos EDUCAP
MISIÓN: El Colegio de Educación de Adultos Educap es una institución al servicio de la Educación Media que atiende las necesidades educativas generales y particulares de su alumnado, desde la perspectiva de un pluralismo humanista cristiano, basada en valores que conlleven a la formación del alumnado en un clima favorable, de armonía y respeto entre profesor y alumno, en el que ambos crean en la modificabilidad de la conducta y real trascendencia de ella.
PROBLEMA: Gestión pedagógica no logra articulación entre primer y segundo niveles de Educación Media al interior de los departamentos de asignatura.
OJETIVO GENERAL DEL PM: Lograr articulación entre ambos niveles al interior de los departamentos de asignatura.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR ÁREA
<b>Área 1 Liderazgo:</b> Concebir la integración entre niveles como una meta institucional mediante la generación de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos con el fin de asegurar la coherencia curricular entre ambos niveles de E. Media.
<b>Área 2 Gestión Curricular:</b> Establecer una lógica de trabajo acorde a la dinámica de comunidades profesionales de aprendizaje o juntas pedagógicas al interior de los departamentos de asignatura con el fin de mejorar su articulación interna en cuanto al diseño e implementación curricular.
<b>Área 3 Convivencia Escolar:</b> Aumentar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos en función de mejores aprendizajes.
<b>Área 4 Gestión de Recursos:</b> Generar instancias de desarrollo de habilidades personales con foco en valores, compromiso, empatía y comunicación efectiva para los docentes con el fin de impactar positivamente en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura.

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 1 LIDERAZGO

Prioridad de Cambio del Área: Habiendo un 0% de prácticas sistemáticas y un 11% tanto de prácticas desplegadas como de prácticas evaluadas y mejoradas, la prioridad de cambio de esta área corresponde a la dimensión del control y consiste en **consolidar una política de evaluación de los procesos que permita realizar un control permanente de ellos atendiendo a criterios generales y específicos, según cada caso, con especial énfasis en el control de la gestión curricular.**

Objetivo Específico del Área: Concebir la integración entre niveles como una meta institucional mediante la generación de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos con el fin de asegurar la coherencia curricular entre ambos niveles de E. Media.

Actividad	Indicador	Meta	Plazos - Años			Responsable
			1	2	3	
Realizar dos jornadas de reflexión orientadas a definir metas que mejoren la coordinación curricular, con participación de todo el equipo directivo y los docentes.	N° de jornadas de reflexión.	Realizar 2 jornadas de reflexión antes del 30 de abril.	X			Director
Diseñar plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos, con énfasis en establecimiento de metas comunes y responsables de acciones y procesos específicos del plan.	Existencia de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos.	Contar con un 100% del plan a más tardar el 15 de junio	X			Director

Informar al cuerpo docente sobre implementación del plan y monitoreo de procesos pedagógicos.	N° de reuniones entre Equipo Directivo y cuerpo de profesores.	2 reuniones que permitan asegurar que toda la comunidad docente conozca el nuevo plan antes del término del primer semestre.	X			Director
Implementar el plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos,	N° de reuniones entre Coordinación académica (UTP) y departamentos de asignatura.	4 reuniones semestrales con cada uno de los departamentos de asignatura a partir del segundo semestre del primer año.	X	X	X	UTP
Monitorear los procesos pedagógicos y el funcionamiento de los departamentos de asignatura.	% de acciones de monitoreo	Lograr un 95% de las acciones de monitoreo cada año.	X	X	X	UTP
Evaluar plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos e impacto en la alineación de criterios pedagógicos al interior de los departamentos, según metas establecidas para mejorar la articulación entre los niveles.	% de metas logradas.	Lograr un 90% de cumplimiento de las metas establecidas en el plan al tercer año.		X	X	Director

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 2 GESTIÓN CURRICULAR

Prioridad de Cambio del Área: Habiendo un 0% de prácticas efectivas y un 7% de prácticas sistemáticas, la prioridad de cambio de esta área corresponde a la dimensión de la evaluación e implementación curricular, y consiste en **potenciar instancias de trabajo colaborativo interdisciplinario e internivel entre todos los docentes y en paralelo fortalecer las reuniones de departamento con el fin de alinear criterios pedagógicos y estrategias metodológicas entre los profesores de ambos niveles de enseñanza media.**

Objetivo Específico del Área: Establecer una lógica de trabajo acorde a la dinámica de comunidades profesionales de aprendizaje o juntas pedagógicas al interior de los departamentos de asignatura con el fin de mejorar su articulación interna en cuanto al diseño e implementación curricular.

Actividad	Indicador	Meta	Plazos - Años		Responsable
			1	2	
Realizar dos jornadas de reflexión con el fin de comprender el concepto, importancia e impacto de las comunidades de aprendizaje a través de la investigación bibliográfica correspondiente, con participación de	N° talleres % asistencia Existencia documentada de marco	Realizar dos talleres con 100% de asistencia al mes de abril del primer año.	X		Director

la Directora y Coordinadores académicos (UTP).	teórico de comunidades de aprendizaje					
Definir metodología, metas y proceso evaluativo de comunidades de aprendizaje, con la participación de equipo directivo y cuerpo docente.	% asistencia	Contar con el plan de trabajo con participación de 100% de docentes, antes del término del segundo semestre	X			Director
Constituir comunidades de aprendizaje al interior de los departamentos de asignatura que ayuden a alinear criterios pedagógicos y estrategias metodológicas entre los profesores de Básica y Media.	Número de comunidades de aprendizaje implementadas	Constituir igual número de comunidades de aprendizaje con el de departamentos de asignatura antes del término del primer año	X			UTP
Ejecutar trabajo de mejoramiento curricular a partir de metodología de comunidades de aprendizaje.	% de asistencia de profesores a reuniones de trabajo de comunidades de aprendizaje	100% de participación de profesores en reuniones de comunidades de aprendizaje		X	X	Jefes de departamentos
Monitorear funcionamiento de comunidades de aprendizaje	Número de acciones de monitoreo por comunidad de	Realizar 4 acciones de monitoreo del funcionamiento		X	X	UTP

	aprendizaje	del 100% de las comunidades de aprendizaje.				
Evaluar cumplimiento de metas de comunidades de aprendizaje y su impacto en la alineación curricular, con participación de jefes de departamento y equipo directivo.	% de metas cumplidas.	Lograr un 90% de las metas establecidas para funcionamiento de comunidades de aprendizaje e impacto en la alineación curricular, al tercer año.		X	X	Director

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 3 CONVIVENCIA ESCOLAR

Prioridad de Cambio del Área: Habiendo un 0% de prácticas efectivas y prácticas sistemáticas, la prioridad de cambio de esta área corresponde a la dimensión relación con los estudiantes y consiste en **destinar recursos para la formulación e implementación de proyectos de**

**iniciativa estudiantil.**

Objetivo Específico del Área: Aumentar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos.

Actividad	Indicador	Meta	Plazos - Años			Responsable	
			1	2	3		
Diseñar encuesta de intereses de estudiantes de educación básica y media orientada a considerar su opinión en el diseño de procesos pedagógicos.		Existencia de una encuesta de intereses comunes y diferenciados por ciclo.	Contar con una encuesta que integre preguntas comunes y diferenciadas por ciclos.	X			Coordinador académico
Aplicar encuesta de intereses a estudiantes de educación básica y media.		% de alumnos que contestan encuesta. Resultados de la encuesta.	Aplicar encuesta al 95% de los estudiantes al término del primer semestre.	X			Coordinador académico
Realizar reuniones de consulta sobre procesos pedagógicos, con participación de delegados de curso, jefes de departamento y coordinadores académicos.		N° de reuniones. % asistencia de actores convocados.	Realizar una reunión anual con 100% asistencia al término del segundo semestre de cada año.	X	X	X	Coordinador académico
Analizar datos y resultados de encuesta a alumnos en trabajo de mejoramiento curricular dentro de los departamentos de asignatura incorporando opinión de los		N° de propuestas de alumnos incorporadas en trabajo de	Incorporar al menos 2 propuestas de los estudiantes en la		X	X	Jefes de departamentos

estudiantes a partir del segundo año.	planificación curricular. Planificación curricular anual.	planificación curricular anual a partir del segundo año.				
Evaluar estrategia curricular que integra propuestas de los estudiantes, con participación de Jefes de departamento, coordinadores académicos y delegados de curso.	% de asistencia de actores convocados.  Acta de conclusiones de jornada de evaluación.	Realizar una jornada anual de evaluación de estrategia curricular y procesos pedagógicos a partir del segundo año, con un 80% de asistencia de los actores convocados.		X	X	Jefes de departamentos

MATRIZ PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ÁREA 4 GESTIÓN DE RECURSOS

Prioridad de Cambio del Área: Habiendo un 0% tanto en prácticas efectivas como en prácticas sistemáticas y en prácticas evaluadas y mejoradas, la prioridad de cambio de esta área corresponde a la dimensión personas y consiste en **fortalecer las redes de cooperación entre todos los docentes del establecimiento.**

Objetivo Específico del Área: generar instancias de desarrollo de habilidades personales con foco en valores, compromiso, empatía y comunicación efectiva para los docentes con el fin de impactar positivamente en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura.

Actividad	Indicador	Meta	Plazos - Años			Responsable
			1	2	3	
Aplicar encuesta para evaluar clima organizacional y nivel de cooperación dentro del cuerpo docente.	% docentes encuestados. Resultados encuesta.	Aplicar encuesta a 100% de docentes sobre clima organizacional al término del mes de mayo.	X			Orientador
Implementar ciclo de talleres de desarrollo de habilidades personales con foco en valores, compromiso,	% de asistencia.	Realizar un taller semestral con asistencia	X	X	X	Orientador

empatía y comunicación efectiva.		de 95% de docentes a partir del segundo semestre.				
Evaluar impacto de talleres en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura, con participación de Jefes de departamento y equipo directivo.	% de mejora de clima de cooperación entre docentes.	Incrementar el primer año un 20% el nivel de mejora del clima de cooperación entre docentes, un 40% el segundo año y un 60% el tercer año.	X	X	X	Director

### MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DEL COLEGIO DE EDUCACIÓN DE ADULTOS EDUCAP
ÁREA 1 LIDERAZGO: Concebir la integración entre niveles como una meta institucional mediante la generación de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos con el fin de asegurar la coherencia curricular entre ambos niveles de E. Media.
PRIORIDAD DE CAMBIO: Consolidar una política de evaluación de los procesos que permita realizar un control permanente de ellos atendiendo a criterios generales y específicos, según cada caso, con especial énfasis en el control de la gestión curricular.
OBJETIVO ESPECÍFICO: Concebir la integración entre niveles como una meta institucional mediante la generación de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos con el fin de asegurar la coherencia curricular entre ambos niveles de E. y Media.

Actividades Programadas	Nivel de logro (Según tabla 1)	Indicadores	Evidencias	Aporte de la actividad (Según tabla 2)	Principales dificultades	Reformulación de actividades
Realizar dos jornadas de reflexión orientadas a definir metas que mejoren la coordinación curricular, con participación de todo el equipo directivo y los docentes.		Realizar 2 jornadas de reflexión antes del 30 de abril.				
Diseñar plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos, con énfasis en establecimiento de metas comunes y responsables de acciones y procesos específicos del plan.		Contar con un 100% del plan a más tardar el 15 de junio				
Informar al cuerpo docente sobre implementación del plan y monitoreo de procesos pedagógicos.		2 reuniones que permitan asegurar que toda la comunidad docente conozca el nuevo plan antes del término del primer semestre.				
Implementar el plan de control, seguimiento y		4 reuniones semestrales				

evaluación de procesos pedagógicos,		con cada uno de los departamentos de asignatura a partir del segundo semestre del primer año.				
Monitorear los procesos pedagógicos y el funcionamiento de los departamentos de asignatura.		Lograr un 95% de las acciones de monitoreo cada año.				
Evaluar plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos e impacto en la alineación de criterios pedagógicos al interior de los departamentos, según metas establecidas para mejorar la articulación entre los niveles.		Lograr un 90% de cumplimiento de las metas establecidas en el plan al tercer año.				

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DEL COLEGIO DE EDUCACIÓN DE ADULTOS EDUCAP

ÁREA 2 GESTIÓN CURRICULAR: Establecer una lógica de trabajo acorde a la dinámica de comunidades profesionales de aprendizaje o juntas pedagógicas al interior de los departamentos de asignatura con el

fin de mejorar su articulación interna en cuanto al diseño e implementación curricular.

**PRIORIDAD DE CAMBIO:** Potenciar instancias de trabajo colaborativo interdisciplinario e internivel entre todos los docentes y en paralelo fortalecer las reuniones de departamento con el fin de alinear criterios pedagógicos y estrategias metodológicas entre los profesores de enseñanza básica y enseñanza media.

**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Establecer una lógica de trabajo acorde a la dinámica de comunidades profesionales de aprendizaje o juntas pedagógicas al interior de los departamentos de asignatura con el fin de mejorar su articulación interna en cuanto al diseño e implementación curricular.

Actividades Programadas	Nivel de logro (Según tabla 1)	Indicadores	Evidencias	Aporte de la actividad (Según tabla 2)	Principales dificultades	Reformulación de actividades
Realizar dos jornadas de reflexión con el fin de comprender el concepto, importancia e impacto de las comunidades de aprendizaje a través de la investigación bibliográfica correspondiente, con participación de la Director y Coordinadores académicos (UTP).	Totalmente logrado	Realizar dos talleres con 100% de asistencia al mes de abril del primer año.	Jornadas de reflexión realizadas	Aporte total	Sin dificultades	No hubo
Definir metodología, metas y proceso evaluativo de comunidades de aprendizaje, con la participación de equipo directivo y cuerpo docente.	Totalmente logrado	Contar con el plan de trabajo con participación de 100% de docentes, antes del término del segundo semestre	Definición de metodología metas y proceso evaluativo de comunidades de aprendizaje.	Aporte total	Sin dificultades	No hubo
Constituir comunidades de	Totalmente	Constituir igual número de	Constitución de	Aporte total	Sin dificultades	No hubo

aprendizaje al interior de los departamentos de asignatura que ayuden a alinear criterios pedagógicos y estrategias metodológicas entre los profesores de Básica y Media.	n- Te logrado	comunidades de aprendizaje con el de departamentos de asignatura antes del término del primer año	comunidades de aprendizaje al interior de los departamentos de asignatura.			
Ejecutar trabajo de mejoramiento curricular a partir de metodología de comunidades de aprendizaje.	Parcialmente logrado	100% de participación de profesores en reuniones de comunidades de aprendizaje	80% de participación de profesores en reuniones de comunidades de aprendizaje.	Aporte parcial	No se logra la participación de la totalidad del equipo docente.	No hubo
Monitorear funcionamiento de comunidades de aprendizaje	Parcialmente logrado	Realizar 4 acciones de monitoreo del funcionamiento del 100% de las comunidades de aprendizaje.	Se realizan 3 acciones de monitoreo del funcionamiento del 100% de las comunidades de aprendizaje.	Aporte parcial	Falta de tiempo.	Ampliar plazo para la realización de las acciones.
Evaluar cumplimiento de metas de comunidades de aprendizaje y su impacto en la alineación curricular, con	Parcialmente logrado	Lograr un 90% de las metas establecidas para funcionamiento de comunidades de	Logro de un 70% de las metas establecidas	Aporte parcial	Falta de tiempo.	Ampliar plazo para el logro de las metas establecidas.

participación de jefes de departamento y equipo directivo.		aprendizaje e impacto en la alineación curricular, al tercer año.	as para funcionamiento de comunidades de aprendizaje.			
--	--	---	---	--	--	--

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL PALN DE MEJORA DEL COLEGIO DE EDUCACIÓN DE ADULTOS EDUCAP

ÁREA 3 CONVIVENCIA ESCOLAR: Aumentar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos en función de mejores aprendizajes.

PRIORIDAD DE CAMBIO: Destinar recursos para la formulación e implementación de proyectos de iniciativa estudiantil.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Aumentar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos.

Actividades Programadas	Nivel de logro (Según tabla 1)	Indicadores	Evidencias	Aporte de la actividad (Según tabla 2)	Principales dificultades	Reformulación de actividades
Diseñar encuesta de intereses de estudiantes de educación básica y media orientada a considerar su opinión en el diseño de procesos pedagógicos.		Contar con una encuesta que integre preguntas comunes y diferenciadas por ciclos.				
Aplicar encuesta de intereses a estudiantes de educación básica y media.		Aplicar encuesta al 95% de los estudiantes al término del primer semestre.				
Realizar reuniones de		Realizar una				

consulta sobre procesos pedagógicos, con participación de delegados de curso, jefes de departamento y coordinadores académicos.		reunión anual con 100% asistencia al término del segundo semestre de cada año.				
Analizar datos y resultados de encuesta a alumnos en trabajo de mejoramiento curricular dentro de los departamentos de asignatura incorporando opinión de los estudiantes a partir del segundo año.		Incorporar al menos 2 propuestas de los estudiantes en la planificación curricular anual a partir del segundo año.				
Evaluar estrategia curricular que integra propuestas de los estudiantes, con participación de Jefes de departamento, coordinadores académicos y delegados de curso.		Realizar una jornada anual de evaluación de estrategia curricular y procesos pedagógicos a partir del segundo año, con un 80% de asistencia de los actores convocados.				

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DEL COLEGIO DE EDUCACIÓN DE ADULTOS EDUCAP

ÁREA 4 GESTIÓN DE RECURSOS: Generar instancias de desarrollo de habilidades personales con foco en valores, compromiso, empatía y comunicación efectiva para los docentes con el fin de impactar positivamente en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura.

PRIORIDAD DE CAMBIO: Fortalecer las redes de cooperación entre todos los docentes del establecimiento.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Generar instancias de desarrollo de habilidades personales con foco en valores, compromiso, empatía y comunicación efectiva para los docentes con el fin de impactar positivamente en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura.

Actividades Programadas	Nivel de logro (Según tabla 1)	Indicadores	Evidencias	Aporte de la actividad (Según tabla 2)	Principales dificultades	Reformulación de actividades
Aplicar encuesta para evaluar clima organizacional y nivel de cooperación dentro del cuerpo docente.		Aplicar encuesta a 100% de docentes sobre clima organizacional al término del mes de mayo.				
Implementar ciclo de talleres de desarrollo de habilidades personales con foco en valores, compromiso, empatía y		Realizar un taller semestral con asistencia de 95% de docentes a				

comunicación efectiva.		partir del segundo semestre.				
Evaluar impacto de talleres en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura, con participación de Jefes de departamento y equipo directivo.		Incrementar el primer año un 20% el nivel de mejora del clima de cooperación entre docentes, un 40% el segundo año y un 60% el tercer año.				



## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PM				
<p>ÁREA 1 LIDERAZGO: Concebir la integración entre niveles como una meta institucional mediante la generación de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos con el fin de asegurar la coherencia curricular entre ambos niveles de E. Media.</p>				
<p>PRIORIDAD DE CAMBIO: Consolidar una política de evaluación de los procesos que permita realizar un control permanente de ellos atendiendo a criterios generales y específicos, según cada caso, con especial énfasis en el control de la gestión curricular.</p>				
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO: Concebir la integración entre niveles como una meta institucional mediante la generación de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos con el fin de asegurar la coherencia curricular entre ambos niveles de E. Media.</p>				
Metas	Indicadores	Evidencias	Nivel de Logro (según Tabla 1)	Reformulación y/o acción de mejora
Realizar 2 jornadas de reflexión antes del 30 de abril.	Nº de jornadas de reflexión.			
Contar con un 100% del plan a más tardar el 15 de junio.	Existencia de un plan de control, seguimiento y evaluación de procesos pedagógicos.			
2 reuniones que permiten asegurar que toda la comunidad docente conozca el nuevo plan antes del término del primer semestre.	Nº de reuniones entre equipo directivo y cuerpo de profesores.			
4 reuniones semestrales con cada uno de los departamentos de	Nº de reuniones entre coordinación académica (UTP) y departamentos			

asignatura a partir del segundo semestre del primer año.	de asignatura.			
Lograr un 95% de las acciones de monitoreo de cada año.	% de acciones de monitoreo.			
Lograr un 90% de cumplimiento de las metas establecidas en el plan al tercer año.	% de metas logradas.			

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PM				
ÁREA 2 GESTIÓN CURRICULAR: Establecer una lógica de trabajo acorde a la dinámica de comunidades profesionales de aprendizaje o juntas pedagógicas al interior de los departamentos de asignatura con el fin de mejorar su articulación interna en cuanto al diseño e implementación curricular.				
PRIORIDAD DE CAMBIO: Potenciar instancias de trabajo colaborativo interdisciplinario e internivel entre todos los docentes y en paralelo fortalecer las reuniones de departamento con el fin de alinear criterios pedagógicos y estrategias metodológicas entre los profesores de ambos niveles de enseñanza media.				
OBJETIVO ESPECÍFICO: Establecer una lógica de trabajo acorde a la dinámica de comunidades profesionales de aprendizaje o juntas pedagógicas al interior de los departamentos de asignatura con el fin de mejorar su articulación interna en cuanto al diseño e implementación curricular.				
Metas	Indicadores	Evidencias	Nivel de Logro (según Tabla 1)	Reformulación y/o acción de mejora
Realizar dos talleres con 100% de asistencia al mes de abril del primer año.	Nº talleres % asistencia Existencia documentada de marco teórico de	Jornadas de reflexión realizadas	Aporte total	No hubo

	comunidades de aprendizaje			
Contar con el plan de trabajo con participación de 100% de docentes, antes del término del segundo semestre.	% asistencia	Definición de metodología metas y proceso evaluativo de comunidades de aprendizaje.	Aporte total	No hubo
Constituir igual número de comunidades de aprendizaje con el de departamentos de asignatura antes del término del primer año.	Número de comunidades de aprendizaje implementadas	Constitución de comunidades de aprendizaje al interior de los departamentos de asignatura.	Aporte total	No hubo
100% de participación de profesores en reuniones de comunidades de aprendizaje	% de asistencia de profesores a reuniones de trabajo de comunidades de aprendizaje	80% de participación de profesores en reuniones de comunidades de aprendizaje.	Aporte parcial	No hubo
Realizar 4 acciones de monitoreo del funcionamiento del 100% de las comunidades de aprendizaje.	Número de acciones de monitoreo por comunidad de aprendizaje	Se realizan 3 acciones de monitoreo del funcionamiento del 100% de las comunidades de aprendizaje.	Aporte parcial	Ampliar plazo para la realización de las acciones.
Lograr un 90% de las metas establecidas para funcionamiento de comunidades de aprendizaje e impacto en la alineación curricular, al tercer año.	% de metas cumplidas.	Logro de un 70% de las metas establecidas para funcionamiento de comunidades de aprendizaje.	Aporte parcial	Ampliar plazo para el logro de las metas establecidas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PM

ÁREA 3 CONVIVENCIA ESCOLAR: Aumentar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos en función de mejores aprendizajes.

PRIORIDAD DE CAMBIO: Destinar recursos para la formulación e implementación de proyectos de iniciativa estudiantil.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Aumentar la participación de los estudiantes en los procesos pedagógicos.

Metas	Indicadores	Evidencias	Nivel de Logro (según Tabla 1)	Reformulación y/o acción de mejora
Contar con una encuesta que integre preguntas comunes y diferenciadas por ciclos.	Existencia de una encuesta de intereses comunes y diferenciados por ciclo.			
Aplicar encuesta al 95% de los estudiantes al término del primer semestre.	% de alumnos que contestan encuesta.  Resultados de la encuesta.			
Realizar una reunión anual con 100% asistencia al término del segundo semestre de cada año.	N° de reuniones.  % asistencia de actores convocados.			
Incorporar al menos 2 propuestas de los estudiantes en la planificación curricular	N° de propuestas de alumnos incorporadas en trabajo de planificación curricular.			

anual a partir del segundo año.	Planificación curricular anual.			
Realizar una jornada anual de evaluación de estrategia curricular y procesos pedagógicos a partir del segundo año, con un 80% de asistencia de los actores convocados.	% de asistencia de actores convocados.  Acta de conclusiones de jornada de evaluación.			

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PM				
ÁREA 4 GESTIÓN DE RECURSOS: Generar instancias de desarrollo de habilidades personales con foco en valores, compromiso, empatía y comunicación efectiva para los docentes con el fin de impactar positivamente en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura.				
PRIORIDAD DE CAMBIO: Fortalecer las redes de cooperación entre todos los docentes del establecimiento.				
OBJETIVO ESPECÍFICO: Generar instancias de desarrollo de habilidades personales con foco en valores, compromiso, empatía y comunicación efectiva para los docentes con el fin de impactar positivamente en el clima laboral al interior de los departamentos de asignatura.				
Metas	Indicadores	Evidencias	Nivel de Logro (según Tabla 1)	Reformulación y/o acción de mejora
Aplicar encuesta a 100% de docentes sobre clima organizacional al término del mes de mayo.	% docentes encuestados.  Resultados encuesta.			
Realizar un taller semestral con asistencia de 95% de	% de asistencia.			

docentes a partir del segundo semestre.				
Incrementar el primer año un 20% el nivel de mejora del clima de cooperación entre docentes, un 40% el segundo año y un 60% el tercer año.	% de mejora de clima de cooperación entre docentes.			

## XII. Anexos

COLEGIO EDUCAP  
UNIDAD TECNICO PEDAGOGICA



# REGLAMENTO DE EVALUACION Y PROMOCION DE LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO EDUCAP, MAIPU

## INTRODUCCION

El Colegio **EDUCAP**, Maipú, consciente que en su reglamento de Evaluación y Promoción debe tener presente tanto la legislación vigente como la intencionalidad educativa manifestada por los principios y objetivos de su Proyecto Educativo Institucional, establece un conjunto de evaluación, calificación y promoción. Con eso se pretende asegurar la gradualidad de los aprendizajes de acuerdo a las características de los educando y sobre la base de las disposiciones vigentes, determinar los logros de los mismos, establecer las condiciones de promoción de los cursos.

## CONSIDERANDO

- Que, se ha iniciado un proceso de reforma de la Educación de Adulto con la finalidad de ofrecer a quines se integran a esta modalidad un servicio educativo de calidad y pertinencia, en el marco de las políticas educacionales que sustenta el Ministerio de Educación.
- Que, este proceso de reforma contempla un nuevo Marco Curricular, aprobado mediante Decreto Supremo de Educación N° 257, de 2009, que establece los objetivos Fundamentales y los Contenidos Mínimos Obligatorios para la Educación Básica y Media de Adultos, que requiere de un reglamento de Evaluación y Promoción Escolar concordante con los nuevos lineamientos curriculares señalados en dicho texto legal.
- Que, en la reforma de la Educación de Adultos la evaluación es considerada un instrumento pedagógico que permite constatar progresos y dificultades que ocurren durante el proceso de aprendizaje de cada uno de los alumnos y alumnas y que permite tomar las decisiones correspondientes para mejorar la calidad de este proceso asegurando el acceso a los Objetivos Fundamentales y a los Contenidos Mínimos del Currículo.

## **DETERMINO**

El siguiente Reglamento de Evaluación y Promoción de los alumnos (as) del Colegio Educap, Maipú, a contar del año escolar 2010.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

Definimos evaluación como el proceso continuo y consustancial al proceso educativo y que consiste en diagnosticar, obtener y promover información necesaria para juzgar alternativas de decisiones a tomar con respecto al mismo proceso de aprendizaje. Las normas de evaluación se respaldan fundamentalmente en:

Un criterio de justicia en que se le atribuye lo propio a cada persona de acuerdo a sus propios logros o resultados. Las calificaciones propenden a la retribución justa y equitativa del trabajo académico de nuestros alumnos.

Un criterio de efectividad que responda a la organización del proceso de Aprendizaje que permita a los alumnos visualizar sus logros en forma concreta y obtener mayor claridad con respecto a su propio trabajo.

## **DE LA EVALUACIÓN.**

La evaluación será una instancia para aprender, por lo cual entregará información que permita tomar decisiones pertinentes, corregir desviaciones de los objetivos y cambiar prácticas pedagógicas cuando sea oportuno. Estará inserta en el proceso y no será solo Terminal.

Durante el proceso de aprendizaje, los Profesores deberán realizar actividades de reforzamiento y ejercitación permanente con el fin de atender las dificultades que presenten los alumnos. También se deberán desarrollar actividades para atender a los más aventajados que les permita profundizar o ampliar los objetivos en las unidades que se están desarrollando, para ello se podrá recurrir a actividades complementarias de los libros de texto, guías de estudio, etc.

Las clases de apoyo pedagógico (Oficio) son obligatorias para el Colegio ofrecerla y llevan calificación sumativa por lo que es un sub-sector más dentro de Curriculum.

El alumno está obligado a asistir a la totalidad de las clases establecidas en horario normal de acuerdo al horario por curso establecido.

Los esquemas de evaluación que se realizaran en este Colegio son:

**a.- Evaluación Diagnóstica:** con nota, Permite, como su nombre lo indica, diagnosticar la situación del alumno y orientar los contenidos y metodología a las necesidades de cada uno de los alumnos. La evaluación diagnóstica debe hacerse sobre los contenidos mínimos que son los que resultan indispensables para que el alumno construya un nuevo aprendizaje. Pueden ser contenidos, procedimientos, destrezas o actitudes.

**b. - Evaluación Sumativa:** será evaluada con notas. Es una evaluación que sirve para que el alumno pueda reforzar sus debilidades y para que el Profesor pueda ir haciendo los ajustes necesarios a la planificación. Este tipo de evaluación se realiza a lo largo del semestre, por lo tanto, evalúa los procesos y actividades de los alumnos.

**c.- Evaluación Formativa:** cada clase es evaluada de acuerdo a parámetros establecidos previamente por los propios profesores. Esta permite determinar que aprendizaje se realizaron durante cada hora de clases.

**d.- Evaluación Coeficiente Dos:** este tipo de evaluación se realiza durante el semestre y tiene una importancia mayor, según lo determinen los subsectores.

Las evaluaciones podrán ser individuales, bipersonales, grupales y otras, según sea procedente, tanto como la autoevaluación o evaluación participativa.

Con respecto a trabajos grupales se deberá ponderar el **aporte individual** con un 50% de la calificación.

**Artículo N° 1.** Los aprendizajes de los alumnos podrán ser evaluados por:

**a.-** Pruebas escritas

**b.-** Interrogaciones orales

**c.-** Trabajos de investigación

**d.-** Disertaciones

**e.-** Listas de cotejo.

**f.-** Cualquier tipo de procedimientos que el profesor estime conveniente, teniendo presente que el alumno debe estar en conocimiento de la forma y contenido a evaluar.

**g. -** La evaluación formativa esta referida al proceso (clase a clase) y servirá de orientación para la evaluación sumativa que se transformara en calificación

**Artículo N° 2.** Todo trabajo escrito o tarea de cualquier sub-sector debe ser presentado con letra legible, limpieza, orden, corrección ortográfica y redacción adecuada al nivel. En caso contrario el Profesor puede exigir que el alumno lo rehaga hasta que cumpla con los requisitos señalados.

**Artículo N° 3.** Los alumnos serán evaluados **semestralmente** en todos los subsectores de aprendizaje, asignaturas o actividades del plan de estudio con mínimo de calificaciones de acuerdo al número de horas de estudio.

<b>HORAS DE CLASES</b>	<b>2 HORAS</b>	<b>3 HORAS</b>	<b>4 Y 5 HORAS</b>	<b>6 O MÁS HORAS</b>
Instancias de evaluación Coef. 2	1	1	1	1
Total notas mínimas por Semestre	4	5	5	6
Total notas máximas por Semestre	5	6	8	8

**Artículo N° 4.** A los alumnos que tengan impedimento para cursar en forma regular un subsector de aprendizaje, asignatura o actividad deberá aplicárseles procedimientos de evaluación diferenciada.

**Artículo N° 5.** Los alumnos podrán tener hasta 2 evaluaciones coeficiente 1 el mismo día. Mientras que las coeficiente 2 solamente podrá haber 1 por día y serán calendarizadas por Dirección.

## II. DE LA EVALUACIÓN DIFERENCIADA

**Artículo N° 6.** A los alumnos que tengan impedimentos, **deberá** aplicárseles procedimientos de evaluación diferenciada adecuados a las características del trastorno, dificultad, diferencia o impedimento que presentan y a su relación con la asignatura o actividad (motores, visuales, de audición y lenguaje).

Los alumnos deben estar debidamente **diagnosticados por un especialista** y encontrarse en **tratamiento**. Si han sido derivados y no lo siguen no pueden ser evaluados diferencialmente.

Las dificultades pueden ser: alumnos provenientes del extranjero, de colegios de programas especiales, etc.

La variación requerida debe estar en la evaluación, como también en los métodos y recursos empleados, pero los **objetivos y contenidos** serán los mismos.

Para diseñar la evaluación diferenciada se debe tener presente que es sinónimo de diferenciar: variar; diversificar, distinguir, desigualar, desemparejar y diferir.

El instrumento **será diseñado por el profesor de asignatura** y aprobado por Unidad Técnica.

**Artículo N° 7.** Al Profesor Jefe les corresponde la tramitación de la situación especial la que puede ser un caso temporal o permanente y quedará registrado en un archivo especial de Unidad Técnica.

### III. DE LA CALIFICACION

**Artículo N° 8.** Para evaluaciones Formativas, Sumativas o Coeficiente 2, se deberá usar instrumentos como: pruebas objetivas y de desarrollo, interrogaciones, trabajos prácticos, listas de cotejo, proyectos, carpetas, informes, investigaciones, disertaciones, trabajos grupales, entrevistas, exposiciones, foros, etc.

Una de las calificaciones deberá corresponder a un instrumento distinto de la prueba escrita. En estos casos se debe resguardar la profundidad en el tratamiento de los temas, utilizando pautas de cotejo que consideren todos los aspectos para asegurar el logro de los objetivos, así mismo se debe considerar el trabajo individual y el grupal, dar los porcentajes adecuados a la complejidad y la extensión de los objetivos.

**Artículo N° 9.** Se evaluarán capacidades, destrezas, habilidades, contenidos, métodos y procedimientos, pero no se calificarán valores ni actitudes

**Artículo N° 10.** Las notas obtenidas por los alumnos no podrán ser modificadas o anuladas por el Profesor, cualquier situación especial referida a evaluación debe ser estudiada por Dirección.

Ante cualquier duda o reclamo se sigue el conducto regular (Profesor de asignatura, Profesor Jefe y Dirección).

**Artículo N° 11.** En todo trabajo de investigación además de los aspectos propios del sub-sector, el Profesor deberá considerar los siguientes criterios:

- ▯ Establecer previamente objetivos claros y precisos.
- ▯ Presentar a los alumnos la pauta de evaluación
- ▯ Proporcionar bibliografía suficiente y adecuada
- ▯ Para calificarlos se sugiere agregar la defensa oral del tema.

Cada criterio es parte de la pauta de Evaluación:

- ▯ ¿El trabajo cumple con los objetivos dados?
- ▯ ¿El trabajo presenta un mínimo de tres fuentes bibliográficas diferentes?
- ▯ ¿En el trabajo se observa elaboración personal?
- ▯ ¿El trabajo cumple con el artículo N° 2 de este reglamento?
- ▯ ¿El alumno es capaz de hacer una defensa oral del tema?

**Artículo N° 12.** Los resultados de las evaluaciones de los alumnos en cada subsector de aprendizaje, asignatura o actividad, se expresara en una escala numérica de 2.0 a 7.0 con un decimal, siendo la calificación mínima de aprobación 4.0. Para obtener la nota mínima, 4.0 (cuatro, cero) se evaluara con un mínimo de logro de los objetivos del 60% (sesenta por ciento).

**Artículo N° 13.** Los alumnos llevarán un mínimo de 4 calificaciones coeficiente 1 en las asignaturas de 2 horas y un máximo de 5 más una coeficiente 2.

En las asignaturas de 3 horas llevarán un mínimo de 5 calificaciones coeficiente 1 y un máximo de 6 más una coeficiente 2.

En las asignaturas de 4 y 5 horas llevarán un mínimo de 5 calificaciones coeficiente 1 y un máximo de 8 más una coeficiente 2.

En las asignaturas de 6 o más horas llevarán un mínimo de 6 calificaciones coeficiente 1 y un máximo de 8 más una coeficiente 2.

**Artículo N° 14.** Se podrá calificar la revisión de cuadernos, tareas, carpetas y otros trabajos de menor complejidad con nota acumulativa que se traducirá en calificación parcial.

**Artículo N° 15.** Los alumnos deberán ser informados previamente sobre la fecha, los contenidos y el tipo de instrumento de evaluación que se utilizará.

Una vez acordada la fecha no habrá postergación. Será registrada por el Profesor de asignatura en el calendario del curso y libro de clases.

Ante situaciones de excepción resolverá Dirección.

**Artículo N° 16.** Los resultados de las pruebas y trabajos deberán entregarse a los alumnos dentro de los 15 días siguientes, registrándose de inmediato en el libro de clases. No se podrá aplicar una prueba sin que los alumnos conozcan la calificación anterior y puedan revisarla con 24 horas de anticipación.

**Artículo N° 17.** Los alumnos que no se presenten a rendir prueba en la fecha fijada, deberá realizarla en cuanto asistan a clases.

Se excluyen de esta disposición los alumnos que hayan presentado un certificado médico u otro documento que acredite que la inasistencia obedeció a causa justificada, que le impedía estudiar, en cuyo caso los alumnos debe presentarse con el Profesor correspondiente para fijar una nueva fecha.

**Artículo N° 18.** El alumno que sea sorprendido copiando en prueba o adultere maliciosamente la evaluación, será sometido a una prueba o interrogación en el momento que el profesor de la asignatura lo determine y en este caso no rige el Art. N° 15.

**Artículo N° 19.** Los alumnos que alcancen la nota limítrofe 3,9 en su promedio final de uno o más sub-sectores serán aprobados.

**Artículo N° 20.** El Colegio ha establecido dentro del Curriculum la Formación Instrumental, Formación Diferenciada.

**Artículo N° 21.** Todos los alumnos que presenten certificado médico que los eximan de alguna asignatura, deberán ser evaluados a través de trabajos de investigación u otro determinado por el profesor del subsector, asignatura.

**Artículo N° 22.** Los alumnos que no asistan a una evaluación **y justifiquen** a través de un certificado medico o justificación laboral, recibirán un pase a prueba que les permitirá rendir la evaluación en otra instancia.

**Artículo N° 23.** El alumno que acredite certificación medica o justificación por motivos de fuerza mayor y que afectó su permanencia en el Colegio por un **período prolongado**, al incorporarse, la Dirección, en conjunto con los Profesores, elaboraran un calendario de pruebas o evaluaciones, el que quedara registrado en la agenda escolar del estudiante para el conocimiento del apoderado.

#### **IV. DE LA PROMOCION**

**Artículo N° 24.** Para la promoción de los alumnos de Educación Media, deberán reunir los requisitos de asistencia y rendimiento. En cuanto a la asistencia, deberán registrar, **a lo menos, el 80%** en cada uno de los sub-sectores de aprendizaje.

El Director, a recomendación del respectivo Profesor podrá eximir del porcentaje indicando a quienes acrediten razones de salud u otras debidamente justificadas.

##### **1. Respecto al logro de los objetivos:**

- a) Serán promovidos todos los alumnos de Educación Media que hayan aprobado todos los subsectores de aprendizaje de sus respectivos planes de estudio.
- b) Los alumnos de **Educación Media** que hubieren reprobado un sub-sector de aprendizaje que no sea Lengua Castellana y Comunicación o Educación Matemática y su nivel general de logro corresponda a un promedio igual o superior a 4,5, incluido el sub-sector reprobado.
- c) Si el sub-sector reprobado es Lengua Castellana y Comunicación o Educación Matemática el promedio mínimo requerido será 5,0 incluido el sub-sector reprobado.

##### **2. Asistencia:**

- d) Para ser promovidos los alumnos deben asistir a lo menos al 80% de las clases, no obstante el Director podrá autorizar la promoción de los alumnos con porcentajes menores de asistencia, que hayan alcanzado los aprendizajes esperados y que tengan razones debidamente justificadas para su inasistencia.

**Artículo N° 25.** Al finalizar el año escolar, la situación promocional de los alumnos deberá quedar resuelta y se entregará un Certificado anual de estudios, que indique la calificación obtenida por los alumnos, en cada subsector, asignatura o actividad de aprendizaje.

## **V. INSCRIPCIÓN FUERA DE PLAZO.**

El Director podrá incorporar a alumnos fuera de plazo de inscripción de matrícula previa justificación por parte del alumno (motivos laborales o enfermedad) que acredite su incorporación tardía al proceso escolar.

## **VI. DE LAS COPIAS DE TRABAJOS Y EN PRUEBAS**

**ARTÍCULO 26°.** - De las copias de trabajo todo estudiante que sea sorprendido entregando como propio el trabajo de un compañero(a) de estudio será evaluado con nota mínima

**ARTÍCULO 27°.** - Todo estudiante que sea sorprendido presentando como propio un trabajo o investigación bajado de Internet tendrá nota mínima.

**ARTÍCULO 28°.** - Todo estudiante que sea sorprendido copiando en prueba, ésta le será retirada y el profesor(a) le aplicará de inmediato una prueba alternativa teniendo el educando el tiempo que resta para ejecutarla además se hará merecedor a la condicionalidad de matrícula por falta de honestidad.

**ARTÍCULO 29.** - Todo estudiante que no se presente a una evaluación programada por el profesor sin justificación alguna de algún certificado médico o de fuerza mayor, se aplicará una evaluación distinta a la de sus compañeros de curso, en cualquier momento del día, con un nivel de exigencia del 70%.

## **VII. DISPOSICIONES FINALES**

**ARTÍCULO 30°.** - Las situaciones de evaluación que no estén previstas en el cuerpo normativo que da origen a este Reglamento, serán resueltas por la Dirección e informada al Ministerio de Educación. De la misma forma, el Consejo de Profesores podrá incorporar situaciones nuevas que surjan y que se enmarquen en la legislación vigente.

**ARTÍCULO 31°.** - El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de Mayo de 2010, para todos los niveles. Será responsabilidad de la Dirección difundir el contenido del presente cuerpo normativo a los alumnos, las familias y la comunidad educativa en general.

**ARTÍCULO 32°.** - Las disposiciones que contiene el presente Reglamento fueron elaboradas y aprobadas por la Dirección y el Consejo de Profesores.

**ARTÍCULO 33.** Las situaciones no previstas en este Reglamento serán resueltas por la Dirección del Establecimiento o si el caso lo amerita, por la Secretaría Regional Ministerial de Educación.

## **REGLAMENTO INTERNO O MANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR COLEGIO DE ADULTOS EDUCAP**

## **INTRODUCCIÓN:**

El Reglamento de Derechos y Deberes de los alumnos es un documento que tiene por finalidad establecer un marco dentro del cual se garantiza la vigencia de los principios básicos de respeto y sana convivencia en el proceso formativo del alumno y del futuro profesional.

Esta Unidad educativa, previo conocimiento y sugerencia del Consejo General de Profesores, han estructurado el siguiente Reglamento de Convivencia Escolar.

### **TITULO I: De la Definición**

**Art. 1** El Reglamento interno del Colegio Adultos Educap establece el conjunto de normas y procedimientos que regulan los deberes y derechos de todos los alumnos del colegio de adultos Educap.

Para tales efectos, serán considerados alumnos del colegio aquellos que pertenezcan a Segundo Nivel de Educación Básica, Tercer Nivel de Educación Básica, Primer Nivel de Enseñanza Media y Segundo Nivel de Enseñanza Media.

**Art. 2** Los estudiantes estarán sujetos al cumplimiento de normas, deberes y obligaciones, del Colegio de Adultos Educap.

**Art. 3** El presente reglamento tiene como objetivo asegurar el normal desarrollo de las actividades estudiantiles dentro de los recintos y lugares en que éstas se realicen. Lo anterior no sólo se restringe al interior del establecimiento educacional sino también a sus alrededores; (dos cuadras a la redonda). Para sí velar por el prestigio y por la sana convivencia del Colegio de Adultos Educap.

El logro de estos objetivos exige que los derechos y obligaciones de los alumnos, **deben** ser cumplidos y hechos cumplir por todos los miembros que componen la comunidad escolar.

### **TITULO II: De los Deberes**

**Art. 4** Serán obligaciones de los alumnos:

- a) Los alumnos deberán tener conciencia que el respeto a todas las personas es primordial para una sana convivencia y un ambiente adecuado para el aprendizaje.
- b) La presentación personal y la higiene deberán ser adecuadas y respetuosas para con demás miembros de la comunidad escolar dentro de las normas de una sana convivencia en el Colegio.
- c) Los alumnos manifestarán corrección en sus modales, lenguaje y trato dentro o fuera del establecimiento.
- d) Los alumnos deberán poner especial atención en la presentación de cuadernos, libros, documentos, trabajos, informes, etc.
- e) Para las clases de Educación Física sólo se permitirá el uniforme reglamentario: Buzo, short, polera, zapatillas. Los alumnos que no cumplen con la vestimenta de igual modo deberán realizar la clase de educación física.
- f) Ingresarán a la sala de clases inmediatamente se escuche el timbre (19:15 horas inicio de clases y después de recreo 21:00 horas). De no ser así sólo podrán hacerlo con pase de Inspectoría.
- g) Mantendrán una actitud de respeto en los actos académicos y otras actividades que se desarrollen dentro del colegio.
- h) Los alumnos deberán respetar y acatar las órdenes y llamadas de atención de cualquier profesor, administrativo y auxiliar de servicios del establecimiento, siempre y cuando no atente con su dignidad personal. Si fuera éste el caso, el alumno deberá dar cuenta inmediatamente a la Dirección del Colegio.
- i) Las pruebas escritas sólo se rendirán en el formato oficial del colegio.
- j) Los alumnos podrán retirarse en horas de clases sólo si estuviese debidamente justificado mediante certificado médico, laboral o si se produzca una situación fuerza mayor.
- k) La hora de inicio a clases es a las 19:15 minutos, después de pasados 15 minutos la

puerta se cerrará y deberá esperar para que sea registrado su atraso y llevado por el inspector a la sala o por medio de autorización escrita timbrada por Dirección.

l) La hora de recreo es de 20:45 minutos a 21:00 horas (15 minutos), después de pasados esos 15 minutos deberá esperar para que sea registrado su atraso y llevado por el inspector a la sala o por medio de autorización escrita timbrada por Dirección.

m) La hora de inicio después de recreo es a las 21:00 minutos, después de pasados 15 minutos la puerta se cerrará y deberá esperar para que sea registrado su atraso y llevado por el inspector a la sala o por medio de autorización escrita timbrada por Dirección.

n) Es obligación asistir a clases diariamente, aunque llueva.

o) Las inasistencias serán justificadas personalmente por el alumno, apoderado o por certificado médico o laboral.

p) Los alumnos serán puntuales en la entrega de tareas, trabajos de investigación, informes, y todo instrumento evaluativo. Cuidando y esmerándose en su presentación.

q) Cumplir con los materiales solicitados por los profesores en cuanto a puntualidad, cantidad y calidad.

r) Los alumnos utilizarán adecuadamente su material escolar, cuidando de no extraviarlo.

s) Es de exclusiva responsabilidad del alumno cuidar todo objeto de valor que porte, no siendo responsable en ningún caso el establecimiento.

t) Los alumnos estudiarán y cumplirán con sus deberes escolares diariamente.

u) Participarán en las actividades extraprogramáticas con responsabilidad, entusiasmo y perseverancia.

v) Asumirán los cargos en que sean elegidos o nombrados dando cuenta de su gestión cuando le sea requerido.

w) Cumplirán puntualmente con los compromisos adquiridos, ya sea, pago de cuotas de curso, asistencia a reuniones, equipos de trabajo, cumplimiento de sanciones.

### **TITULO III: De los Derechos**

**Art. 5** Los alumnos del Colegio de adultos Educap tienen derecho a recibir una educación de calidad y equidad según los planes y programas de estudios vigentes.

**Art. 6** Al respeto del Directivo Docente, docentes y funcionarios del Colegio de Adultos Educap, dentro de una sana convivencia institucional.

**Art. 7** Expresar por si o a través de sus representantes, cualquier queja fundada respecto a situaciones que estime injustas o arbitrarias.

El conducto regular en las situaciones anteriores será:

a) Profesor Jefe.

b) Inspector.

c) Director.

**Art. 8** Elegir y/o ser elegidos como representantes de sus cursos o del Centro General de Alumnos.

**Art. 9** A conocer al inicio del período escolar:

a) Calendario del año escolar.

b) Reglamento de convivencia escolar.

c) Reglamento de evaluación y promoción.

d) Calendario de Evaluaciones Mensuales.

**Art. 10** A participar en las actividades extraprogramáticas que organice la institución.

**Art. 11** A ser orientados integralmente por el profesor de asignatura, profesor jefe, inspector, Director.

**Art. 12** A ser oídos los descargos frente a investigaciones de orden disciplinaria o situaciones particulares que lo ameriten.

#### **Del uniforme de Educación Física:**

Varones: Buzo, pantalón, polerón, short, bermuda, polera, calcetines y zapatillas.

Damas: Buzo, pantalón, polerón, calza, polera, calcetas y zapatillas.

## **TITULO IV: De las Prohibiciones.**

### **Art. 13 Prohibiciones**

- a) En la sala de clases se prohíbe lanzar papeles y objetos; los gritos o cualquier falta que impida una clase ordenada y armoniosa.
- b) A los jóvenes (varones) y jovencitas (damas) se les prohíbe el uso de celulares, ipod, mp3 en la sala de clase.
- c) Se prohíbe a todos los alumnos, damas y varones el uso de cadenas, cuchillos, cartoneros, elementos contundentes y punzantes y el porte, tenencia o uso de cualquier elemento peligroso que sea, o pueda ser, considerado arma que pueda atentar contra la seguridad de cualquier miembro de la comunidad educativa.
- d) Los alumnos deberán cuidar las dependencias del colegio, especialmente baños, mobiliarios, paredes, no permitiendo hacer rayas ni menos destrucción de ellos, lo que podrá significar reparar y/o pagar daño, y en caso de actitud maliciosa, puede merecer la suspensión parcial, indefinida o la cancelación en forma inmediata de la matrícula para el próximo año.
- e) El teléfono de secretaría no es de uso de los alumnos. En caso de extrema gravedad podrá solicitarlo al Inspector o Director de Colegio.
- f) Se prohíbe toda clase de compraventas entre alumnos.
- g) El colegio no se responsabiliza por pérdidas de joyas, celulares, textos, cuadernos, equipos deportivos, calculadoras, agendas, balones, televisores, notebook, netbook, parkas, bufandas, equipo de música y otros implementos que deberán ser cuidados por el propio alumno.
- h) A los alumnos les estará estrictamente prohibido fumar dentro del colegio.
- i) Los alumnos del Colegio Educap incurrirán en falta gravísima si hacen uso de Red Internet para: ofender, amenazar, injuriar, calumniar o desprestigiar a cualquier integrante de la Comunidad Escolar, provocando daño psicológico al o los afectados. Esta falta será causal de cancelación de matrícula.
- j) Los alumnos que incurran en una pelea dentro o fuera del establecimiento, en días hábiles o fines de semana serán sancionados drásticamente ya sea con la suspensión parcial, indefinida o cancelación de matrícula.

## **TITULO VI: De las disposiciones generales.**

**Art. 14** Los alumnos del Colegio de Adultos EDUCAP, de Primer Nivel (I y II Medio) y Segundo Nivel (III y IV Medio) tienen la obligación de respetar a al Director, docentes, funcionarios administrativos, inspectores, compañeros y apoderados del colegio.

**Art. 15** Los alumnos deben cuidar los bienes del colegio y no podrán desarrollar actividades contrarias a las buenas costumbres, reglamento interno y normas legales vigentes.

**Art. 16** Se entiende por falta o infracción todo hecho, acto u omisión que signifique una trasgresión, atropello o desconocimiento de las obligaciones, deberes y prohibiciones que establezcan las leyes, decretos y reglamentos aplicables a los miembros de la comunidad estudiantil, sea que se trate de normas de aplicación general, de estricto orden estudiantil y académico interno o externo.

**Art. 17** Los alumnos que infrinjan las normas establecidas en el presente reglamento serán sancionados, sea la falta tanto dentro del recinto del Colegio de Adultos EDUCAP, como en sus alrededores, feriados y fines de semana, entendiéndose por tales no sólo aquellos locales o dependencias que ocupa el Colegio de Adultos EDUCAP para el normal desarrollo de sus funciones, sino también aquellos recintos o lugares ajenos al colegio en las que se haya programado alguna actividad académica y/o extracurricular de carácter permanente u ocasional.

**Art. 18** El colegio se reserva el derecho de revisar la vestimenta de los alumnos para cautelar la presentación personal y su bolso o mochila con el fin de retener los elementos peligrosos que pudiesen dañar de cualquier forma a sí mismo o a los demás como instrumentos cortantes o punzantes, elementos químicos o solventes, etc., o por pérdida de objetos ocurridos en el establecimiento.

#### **TITULO VII: Sobre la calificación de las infracciones.**

**Art. 19** Las infracciones de los estudiantes se clasificarán en: leves, graves, gravísimas.

**Art. 20** Se consideran infracciones **LEVES** las siguientes:

- a) Llegar atrasado a clases o cualquier actividad oficial del colegio sin justificación.
- b) Salir de la sala durante el desarrollo de las clases sin autorización.
- c) Usar durante la jornada escolar: celular, mp3, mp4 u otros elementos ajenos a la asignatura en desarrollo.
- d) Presentarse desaseado.

**Art. 21** Se considerarán infracciones **GRAVES** las siguientes:

- a) Impedir el normal desarrollo de una clase, profiriendo gritos, tirando objetos, molestando a sus compañeros.
- b) La reiteración de faltas leves.
- c) No justificar atrasos o inasistencias.
- d) Intentar y/o copiar en prueba, exámenes, trabajos de investigación, etc. y de intentar y/o ayudar de cualquier forma en pruebas escritas u orales.
- e) Adulterar trabajos de alumnos de la misma clase o de curso superior o anterior con la finalidad de obtener provecho en el proceso evaluativo del mismo.
- f) Negarse a realizar las actividades escolares dentro de la sala de clases o fuera de ella (Ed. Física u otra) ordenadas por docentes y/o cualquier autoridad del establecimiento.
- g) Organizar y/o participar de cualquier actividad que impida el normal desarrollo de las actividades académicas o extracurriculares, etc.
- h) Utilizar el nombre o símbolo de la institución sin la autorización de la autoridad competente, en hechos que lesionen la buena imagen del Colegio de Adultos EDUCAP o para su provecho personal.
- i) Las manifestaciones de palabra o de hecho en actos que perturben el orden interno del Colegio y toda expresión o comportamiento desmesurado, dirigida en contra de autoridades nacionales, y las propias del establecimiento, o de los actos académicos y extracurriculares, sea o no con ocasión del desempeño de sus funciones.
- j) Faltar el respeto a alumnos, apoderados, docentes, directivos docentes, funcionarios, administrativos, auxiliares ya sea de manera verbal, alzando la voz, decir improperios, dar portazos, haciendo gestos groseros o amenazantes.
- k) Faltar el respeto a los símbolos patrios o religiosos.
- l) Ingresar sin autorización a la sala de computación y laboratorio estando sin el docente a cargo.
- m) Ensuciar y/o rayar murallas, suelos, baños o pegar carteles con consignas de cualquier índole o expresiones ofensivas a la institución o a las buenas costumbres.
- n) Editar o promover la circulación de publicidad no autorizada.

**Art. 22** Se considerarán especialmente infracciones **GRAVÍSIMAS** las siguientes:

- a) La reiteración de conductas calificadas como graves (2)
- b) La comisión – de palabra o de hecho – de actos de violencia o intimidación en contra de alumnos, docentes directivos, docentes, funcionarios administrativos y auxiliares.
- c) Ocasionar daños o destrucción de los bienes del colegio EDUCAP
- d) La adulteración de notas, firmas de padres o de las autoridades del establecimiento y/o documentos oficiales. El Libro de Clases sólo puede ser manipulado por profesionales de la educación por ser un Instrumento Legal; y su uso indebido por parte del alumnado será causal de inmediata expulsión y sanciones legales que correspondan.

- e) La adulteración, presentación o uso de documentos falsificados que se acompañan en la ficha de incorporación o la presentación de solicitudes firmadas o patrocinadas por personas existentes o a quienes se atribuyen calidad de estudiantes, y de la cual carecen.
- f) El ingresar a los recintos del colegio, revistas, imágenes u material audiovisual de carácter inmoral y atentatoria a las buenas costumbres.
- g) Sustraer, hurtar, robar material del establecimiento, a profesores o a cualquier funcionario o miembro de la comunidad educativa.
- h) Ingresar a los recintos de la institución bajo los efectos del alcohol o de sustancias psicotrópicas.
- i) Promover, fomentar o participar en cualquier forma, acciones o conductas violatorias del orden público.
- j) Organizar y/o promover la indisciplina dentro del aula, que genere daño físico o psicológico a los docentes o a los alumnos.
- k) La realización de actos o conductas explícitas como masturbación, exhibicionismo y manifestaciones heterosexuales y homosexuales dentro del Colegio o fuera de él.
- l) Agredir físicamente con o sin objetos o instrumentos de cualquier naturaleza a cualquier miembro de la unidad educativa.

#### **TITULO VIII: Del procedimiento.**

**Art. 23.** Del procedimiento para ejecutar las sanciones:

- a) El profesor o inspector que sorprenda algún alumno que esté incurriendo en una infracción deberá registrar la anotación – de manera inmediata – en el libro de de clases.
- b) Las infracciones de carácter GRAVE O GRAVÍSIMAS serán notificadas al (los) inspector(es) o al Director del establecimiento, quien determinará la sanción. Sólo en aquellos casos en que la infracción es reiterativa y gravísima, la Dirección podrá convocar un consejo de profesores extraordinario que con plena potestad podrá sancionar, hasta inclusive con la expulsión, de alumnos del establecimiento.
- c) Corresponderá al Director, y/o alguna comisión especial creada para tal efecto ordenar cuando la situación sea de carácter grave o gravísima, una investigación tan pronto tenga conocimiento de la información por escrito.
- d) La investigación tendrá por objeto comprobar la existencia de una infracción y la participación en el (los) acto (s) del (los) alumno(s). Dicha investigación no podrá durar más de cinco días hábiles a menos que existan causas fundadas que justifiquen prórrogas.
- e) En casos debidamente calificados por la Dirección del Colegio, podrá suspender al o los alumnos sujetos a investigación y si fuese sobreseído se deberá conceder el derecho a recuperar las exigencias curriculares que no haya(n) podido cumplir por causa de la suspensión.
- f) La Dirección tendrá la facultad de actuar por iniciativa propia ante una falta grave o gravísima.

#### **TITULO IX: Las medidas disciplinarias.**

**Art. 24.** Las infracciones a una normativa regulada por este reglamento disciplinario será motivo de sanciones que estarán de acuerdo al tipo de infracción, recurrencia y circunstancia atenuantes y agravantes. Estas corresponden a:

- a) **AMONESTACIÓN VERBAL:** Es el llamado de atención que hará el profesor ante alguna infracción de carácter leve que sucede durante el desarrollo de una clase o fuera de ella.
- b) **AMONESTACIÓN ESCRITA:** Es la censura realizada por el profesor, inspector, Director del colegio frente a la reiteración de alguna falta leve o una falta grave y que siempre será registrada en el libro de clases con una notificación y/o citación del apoderado o tutor del alumno(a) si fuese menor de edad.
- c) **SUSPENSIÓN TEMPORAL:** Se refiere a la separación del alumno de toda actividad

académica o extracurricular, por período que van desde los tres, cinco y diez días. La gradualidad de la sanción esta sujeta al exhaustivo análisis del caso por la instancia competente que corresponda y siempre será registrada en el libro de clases con citación y notificación al apoderado y/o tutor del alumno(a) si fuese menor de edad.

d) **CONDICIONALIDAD:** Es aquella sanción que condiciona la matrícula del (los) alumno(s) que han incurrido en infracciones graves o gravísimas. No obstante lo anterior, será motivo de condicionalidad la suspensión de algún alumno por tres días y siempre será registrada en el libro de clases con citación y notificación al apoderado o tutor del alumno si fuese menor de edad.

La suspensión se aplica también a las actividades extracurriculares.

La condicionalidad simple: es aquella aplicada a un alumno por sus faltas (esto incluye los reiterados atrasos y las fugas del colegio). La reiteración de ellas derivará en condicionalidad estricta, la cual a su vez derivará en expulsión o no renovación de la matrícula para el año siguiente.

Con todo, el consejo de profesores y/o consejo de coordinación (Dirección) puede levantar la condicionalidad simple o escrita, si sus méritos de comportamiento y rendimiento lo ameritan.

e) **EXPULSIÓN:** Consiste en la separación total del establecimiento educacional quedando inhabilitado a volver de manera definitiva y siempre será registrado en el libro de clases con citación y notificación al apoderado y/o tutor del alumno si fuese menor de edad.

Las sanciones derivadas de la investigación de los hechos realizados por la instancia que corresponda serán de carácter inapelable.

La resolución final quedará archivada en la Dirección del Colegio, y en la carpeta personal de los alumnos.

En casos calificados, tales como, buenos antecedentes académicos o su irreprochable comportamiento anterior el consejo de coordinación (Dirección) y/o el consejo de profesores podrán imponer al infractor una medida disciplinaria de menor gravedad que las señaladas en artículos anteriores.

## **Título X: De los Padres y Apoderados.**

**Art. 25.** El Currículum de nuestro Colegio está abierto a la participación activa de los Padres, Apoderados y Tutores de nuestros alumnos(as) menores de edad, orientándolos desde nuestro Proyecto Educativo, con normas claras, disciplina, respeto y afecto, fortaleciendo con ello la formación valórica que les entrega la familia. Para alcanzar estos propósitos se hace necesario que los Padres, Apoderados y Tutores velen por el cumplimiento que establecen las normas de nuestro Manual de Convivencia Escolar, para propiciar un clima favorable a los aprendizajes, a la formación integral de sus pupilos(as), de modo que constituyan sus Proyectos de Vida basados en los principios que otorga la familia y refuerza el Colegio.

De esto se concluye que es tarea de los Padres, Apoderados y/ o Tutores:

- a) Informarse de la marcha académica y disciplinaria de su pupilo.
- b) En ningún caso podrán intervenir en materias de carácter Técnico Pedagógico, siendo éstas de exclusiva responsabilidad del Directivo y Docentes.
- c) Cumplir con el deber de justificar oportunamente las inasistencias del pupilo(a):
  - 1 día de ausencia: justificación personal y/o por escrito.
  - 2 o más días de ausencia: justificación personal y con certificado médico.
  - Menos del 80% de asistencia trimestral deberán presentarse personalmente padre o madre, apoderado o tutor a justificar con los certificados que corresponden.
- d) Reparar, reponer y/o responsabilizarse de daños de cualquier índole que provoque su pupilo en mobiliario o infraestructura.
- e) En casos debidamente calificados, según antecedentes que así lo ameriten y por la educación de su pupilo(a), la Dirección del Colegio podrá solicitar el cambio de apoderado,

con aviso escrito y la debida antelación.

f) Será expulsado el alumno (a) cuyo apoderado haya entregado datos falsos al establecimiento con el fin de obtener matrícula.

g) Expresar por escrito cualquier observación o reclamo fundado en situaciones que estime injustas o arbitrarias, para lo cual usará el conducto regular según materia:

• **Académica:**

a) Profesor(a) del Subsector.

b) Profesor(a) Jefe.

c) Unidad Técnica Pedagógica.

d) Dirección.

• **Disciplinaria:**

a) Profesor(a) Jefe o del Subsector.

b) Inspector.

c) Dirección.

• **Otras Materias:**

a) Representante Legal.

El diálogo permanente entre la familia y el Colegio cooperará a la creación de un ambiente consecuente, claro y positivo que permitirá el desarrollo integral del alumno(a) materializando sus proyectos de vida.

**NOTA: Cualquier situación de Convivencia Escolar, no contemplada en este Reglamento, será resuelta por el Consejo Directivo.**

Tomo conocimiento del Reglamento de Convivencia Escolar del Colegio de Adultos Educap:

**Alumno(a)**

