



Magíster En Educación Mención Gestión De Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

Plan De Mejoramiento Educativo Colegio San Marcos de Osorno.

Profesor guía:

María Regina González Díaz.

Alumno:

Edinson Daniel Almonacid Huentrutripai.

Santiago - Chile, noviembre de 2019

ÍNDICE

I.	PORTADA	01
II.	ÍNDICE	02
III.	ABSTRACT	03
IV.	INTRODUCCIÓN	04
V.	MARCO TEÓRICO	06
VI.	DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	34
VII.	ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	41
VIII.	DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES	42
IX.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
X.	PLAN DE MEJORAMIENTO	58
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	79

III. ABSTRACT.

Cada escuela o colegio, debe tener claridad de cuál es su sello educativo que, en definitiva, la caracteriza y diferencia del resto de los demás establecimientos. Es de suma importancia, además, tener la claridad en el contexto situacional en el que está inserto la comunidad educativa en general.

Si bien es sabido, el PEI es el ideario de toda escuela-colegio, donde debe verse plasmado la Visión, Misión, valores, la propuesta pedagógica y curricular con sus respectivos sellos educativos y tipo de liderazgo, este debe concretarse a través de un Plan de Mejoramiento.

El plan de mejoramiento es una herramienta potente por medio de la cual el establecimiento puede alcanzar sus metas y objetivos declarados en el PEI.

A continuación, se presenta el Plan de Mejoramiento del Colegio San Marcos, en el que se plasma una serie de acciones vinculadas a una investigación en la que se recabó información vinculando a toda la comunidad educativa, con el fin de mejorar los niveles educativos de los estudiantes.

IV. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en educación, la gestión escolar tiene como desafío asegurar las condiciones necesarias para el logro y aseguramiento de las metas que se han establecido en los proyectos educativos, con el objeto de hacer posible que todos los estudiantes puedan desarrollar al máximo sus potencialidades, habilidades y competencias, para así lograr, un óptimo desempeño frente a las exigencias de la sociedad actual.

En todos los países que desarrollan proceso de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, una de las preocupaciones centrales, en la agenda pública y privada, es el tema de la “calidad”. Al respecto, han adquirido mayor relevancia enfoques que promueven un concepto de calidad vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es el aprendizaje.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es definido por el MINEDUC como un “instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, de sus procesos institucionales y pedagógicos y que favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa. (MINEDUC, 2014, pág. 9).

Actualmente el PME es visto como un instrumento útil tanto de planificación como de gestión para alcanzar los objetivos y propuestas del Proyecto Educativo Institucional. Para llevar a cabo este tributo del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) hacia el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el ministerio de educación propone por una parte poner el foco en las necesidades educativas y prioridades formativas de cada establecimiento educacional para mejorar y potenciar los aprendizajes de sus alumnos desde una mirada integral y, por otro lado, ampliar el

ciclo de mejoramiento continuo a una lógica de planificación estratégica de 4 años. Así, los principales propósitos de un PME son:

- a) Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas.
- b) Promover, de manera intencionada, aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de los estudiantes.
- c) Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa de cada establecimiento (MINEDUC 2014, pág.10).

Desde esta perspectiva, el trabajo de grado II, pretende dar una mirada holística del diagnóstico del Colegio San Marcos de la comuna de Osorno, en la que se consideró la posibilidad de diseñar un plan de mejora basado en un diagnóstico real y honesto, para de esta forma, consolidar el PEI.

Para diseñar y desarrollar este PME se utilizó las orientaciones emanadas del MINEDUC, asimismo, las directrices obtenidas durante la realización del Magíster. Procedimentalmente se inició con un análisis institucional donde corporativamente fueron analizados debilidades y fortalezas, a través de sesiones de coordinaciones, consejos técnicos y jornadas propiciadas por el Mineduc, en el que participaron, en general, docentes, directivos, apoderados y estudiantes. A partir de este análisis, se propuso objetivos consensuados, priorizando aquellos que, se pudieran lograr en un período determinado y que tuvieran coherencia con el PEI. Posteriormente pasamos a definir el proyecto justificando su importancia, con metas claras y cuantificables. Finalmente, se consideró instrumentos y procedimientos de evaluación para redefinir esfuerzos en post de que los estudiantes desarrollen procesos de aprendizajes de calidad, es decir que les permitan, por una parte superar su NEE y por otra, cimiente su educación regular.

V. MARCO TEÓRICO.

Los PME constituyen una herramienta positiva de la educación, para brindar un nuevo horizonte a la educación tradicional implicando grandes mejoras y oportunidades.

Se orienta a reconocer y potenciar la capacidad autónoma del cuerpo y de la comunidad escolar de cada establecimiento, para así, realizar y construir acciones educativas apropiadas a cada realidad, permitiendo profundizar en el desarrollo del proceso educativo.

Para Astudillo (1995:44) los PME tienen tres focos principales de referencia:

- La dirección, organización y funcionamiento de la escuela considerada como un todo.
- El aula o contexto directo en el cual se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La comunidad o entorno dentro de la cual se desarrolla la escuela y con la que debe relacionarse. Este entorno comprende los padres y apoderados de los estudiantes del establecimiento, las características del medio ambiente y las estructuras socioeconómicas y cultural que, de diversas maneras, influyen en dicha escuela.

En cualquiera de los focos mencionados la escuela puede desarrollar un proyecto que mejore cuantitativamente y/o cualitativamente los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El Proyecto de Mejoramiento Educativo de la institución se distingue por:

- Basarse directamente en un diagnóstico de las necesidades educativas de la escuela realizado por el colectivo de autoridades y profesores de ella, al cual pueden sumarse representantes de los estudiantes y de los padres y apoderados.

- En cuanto al desarrollo del proyecto queda a cargo de los profesores del colegio, en la que esta se formula. Es así como el PME, es una tarea de las cuales las principales son:
 1. Determinación de los problemas de la escuela por el colectivo de ella.
 2. Diagnóstico estratégico de la escuela.
 3. Formulación de los objetivos del proyecto.
 4. Especificación de los resultados esperados.
 5. Determinación de la población beneficiara.
 6. Elección y especificación de la estrategia para lograr los objetivos.
 7. Distribución de tareas y responsabilidades.
 8. Elaboración del presupuesto.
 9. Elaboración del cronograma.
 10. Elaboración de un resumen del proyecto
 11. Seguimiento y evaluación del proyecto.
 12. Seguimiento y evaluación del proyecto.

El PME, en la forma que se utiliza actualmente en Chile, es un caso especial de la llamada investigación-acción participativa. Investigación, en cuanto se inicia con la búsqueda de problemas que se dan en la escuela, y las posibles causas de los mismos; acción, en cuanto se realizan numerosas acciones dentro de una estrategia global para lograr sus objetivos y participativa, ya que tanto en su preparación como en su ejecución participan todos los profesores de la escuela que pertenecen a las áreas en las cuales dan los problemas.

En el Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad del Ministerio de Educación iniciado en 1991, las escuelas postulan actualmente a un financiamiento para el desarrollo de sus PME, una vez que han sido seleccionados a nivel nacional. Para la preparación del proyecto, los directivos y profesores del establecimiento

reciben capacitación por parte de funcionarios del Ministerio y de los Departamentos Provinciales. El proyecto no debe considerar problemas de áreas que han sido abordados por otros programas del Ministerio (salud escolar, infraestructura, textos escolares, material didáctico, etc.). Por otra parte, la asignación monetaria a recibir si el proyecto es seleccionado, no puede ser utilizada para honorarios del personal directivo, docentes u otros funcionarios de la escuela.

Resulta fundamental consignar que, para asegurar tanto una implementación efectiva del currículum como una formación integral del estudiantado, cada institución escolar debe brindar una educación contextualizada a niños, niñas, jóvenes y adultos en cada territorio local. El logro de este propósito conlleva la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo que toma en cuenta la realidad sociocultural y territorial de cada establecimiento, los intereses y necesidades de los estudiantes, los procesos pedagógicos que ocurren tanto dentro como fuera del aula, entre otros. Finalmente, avanzar en la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo requiere comprender el mejoramiento como un proceso sistémico y global, que abarca distintos niveles (aula, establecimiento, territorio local, nivel regional y nacional) y dimensiones (cognitiva, social, emocional, física, ética, entre otras), y donde la colaboración y participación de la toda la comunidad educativa resulta fundamental. En función de lo anterior, el enfoque del PME busca que cada establecimiento defina su trayectoria de mejoramiento, la que se entenderá como la capacidad de la escuela para incrementar simultáneamente los resultados de aprendizaje de los alumnos y su capacidad para manejar el cambio. En ese sentido, no solo se focaliza en mejorar los aprendizajes y habilidades de los alumnos, sino también pone énfasis en el desarrollo de los profesores y de la escuela. Este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y el mejoramiento escolar están fuertemente ligados a un proceso de permanente evaluación, que proviene desde dentro del establecimiento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Todo lo anterior, teniendo como objetivo avanzar positivamente en lograr aprendizajes contextualizados, significativos y de calidad de nuestros estudiantes. Las naciones destacadas, en cuanto a calidad de su educación, se refiere, aseguran que el logro de esta no solo depende de tener un buen marco institucional determinado para este propósito. Sin embargo, este es un requisito fundamental para regular los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, las que conllevan funciones básicas sobre la calidad de la educación. (Banco Mundial 20017). Tanto los gobiernos como las instituciones responsables de formular políticas educativas, insisten cada vez más en la evaluación dirigida a: estudiantes, profesores, directores, escuelas y sistemas educativos.

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

A la vez, introducir mejoras en las prácticas escolares, docentes y directivas. De acuerdo al informe de la OCDE los resultados de estas evaluaciones están adquiriendo una importancia fundamental, tanto para evaluar los pro y los contras de distintos enfoques y para ofrecer recomendaciones que mejoren la calidad, igualdad y la eficacia de la educación.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Área de Liderazgo

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

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

Ello nos lleva al segundo aspecto teórico central a considerar y que dice relación con la conceptualización del liderazgo. Surge de la revisión bibliográfica de

esta dimensión la concepción del **liderazgo como la capacidad de apoyar a otros en su crecimiento** (Kegan & Lahey, 2009; Ganz, 2016; Spillane, 2005). Si se entiende así, no basta con fijar altas expectativas, es también necesario desarrollar capacidades para poder alcanzarlas.

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

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

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

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

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

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

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

La posibilidad de mejora continua observada en las escuelas chilenas tiene ciertas características:

- (1) El mejoramiento es gradual y acumulativo.
- (2) El mejoramiento no es lineal sino desbalanceado.
- (3) El mejoramiento toma tiempo.

Es tarea de liderazgo entonces crear las condiciones para la mejora continua con un sentido de propósito.

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

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

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

Finalmente, el último aspecto teórico central dice relación con el **rol de liderazgo del sostenedor en medidas estructurales que han logrado mejoras sostenidas a nivel sistémico**. En primer lugar, se relevan aquellas medidas que ponen la enseñanza y el aprendizaje al centro de su gestión (Honig, et al., 2010; Fullan, 2016). Honig, et al. (2010) encuentran que el sostenedor debe poner esfuerzos en cómo organiza su propia oficina, lo que Seddon (2008) llamaría “actuar sobre el sistema”. Honig, et al. (2010) encuentran que el distrito necesita transformar, no sólo reformar la forma en que se relaciona con las escuelas y liceos. ¿Cómo? De manera similar a lo planteado por Fullan (2016), poniendo el foco en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, donde todos quienes trabajan en la oficina central pueden demostrar cómo su trabajo aporta a la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

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

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

Gestión pedagógica

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

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

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

Vinculado a esta idea, pero poniendo el foco en los aprendizajes, un segundo eje teórico de actualización tiene que ver con **resguardar espacios que**

favorezcan la formación de comunidades de aprendizaje entre docentes (Wenger 2001; López Yañez et al. 2011; Troen y Boles 2012), así como prácticas pedagógicas reflexivas (Perrenoud 2007) y la autoevaluación (Román 2011), entendidos todos ellos como herramientas para lograr planificaciones curriculares más eficientes y flexibles desde la gestión educativa. La observación de aulas y la aplicación de estrategias evaluativas poco variadas han sido criticadas y resignificadas por la literatura reciente (nos referimos respectivamente a Elmore et. all 2009 y Fullan 2014; y a Apple 2007, Ravitch 2010 y OCDE 2013).

Los hallazgos citados insisten en no olvidar el propósito final de estas instancias, mejorar los aprendizajes, y evitar efectos no deseados como “preparar para la prueba” o sobre exigir profesores y directivos con estas tareas. Así mismo, un tercer eje teórico sobre las maneras de privilegiar la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje desde la gestión curricular, tiene que ver con la importancia de **incorporar altas expectativas cognitivas hacia el trabajo de los docentes y luego hacia los estudiantes** (City 2013). En este punto, otras estrategias a considerar que se desprenden de la misma argumentación son la búsqueda de la motivación y expresión de los estudiantes en las instancias de monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.

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

En la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula, los aportes de la literatura revisada señalan el **impacto positivo de factores colectivos y holísticos en la eficacia de los procesos de enseñanza-aprendizaje, que “desbordan” lo que sucede o no en el aula**, como por ejemplo, el trabajo colaborativo entre profesores, el compromiso estudiantil con su propio aprendizaje,

la formación integral del estudiante, o la toma en cuenta de la subjetividad en la retroalimentación que se entrega a las y los estudiantes.

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

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

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

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

Finalmente, respecto del *Programa de Educación Intercultural Bilingüe* se propone actualizar los fundamentos sin reformular los estándares, destacando los

aspectos positivos de su implementación señalados por un estudio de MINEDUC, y los desafíos para su implementación según Williamson y Flores (2015).

Formación y Convivencia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El segundo aspecto teórico central relevado en la literatura revisada, es el de **bienestar subjetivo**. A la luz de la evidencia revisada este es el “espacio y el proceso en que los individuos construyen una imagen de sí, de los otros y del mundo en el contexto de sus experiencias sociales. Este ámbito está formado por sus emociones, imágenes, percepciones, deseos, motivaciones y evaluaciones, entre otros elementos (PNUD, 2012). Por lo tanto, toda discusión sobre el desarrollo de ambiente de respeto debe incorporar lo que sienten y piensan las personas para dirigir las acciones a la construcción de capacidades para el bienestar subjetivo (PNUD, 2012).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestión de Recursos

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

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

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

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

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

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

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

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

1.- Insistir en la importancia de privilegiar recursos didácticos que tengan el mayor impacto en los procesos de aprendizaje.

2.- Relevar el rol colaborativo de los equipos directivos y docentes en estas tareas.

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

EL CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PME 4 AÑOS

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

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

PLANIFICACION PARA LOS CUATRO AÑOS

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

Metas Estratégicas

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

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

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

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

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

FASE ANUAL

- ✓ Planificación
- ✓ Implementación, Monitoreo y Seguimiento
- ✓ Evaluación

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

PLANIFICACIÓN ANUAL

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

ELABORACIÓN DE ACCIONES

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

Las acciones deben incorporar en su formulación los siguientes aspectos:

- ✓ Nombre de la acción
- ✓ Descripción de la acción
- ✓ Fechas
- ✓ Programa asociado
- ✓ Responsable

- ✓ Recursos para la ejecución de la acción
- ✓ TIC: indicar si la acción a realizar necesitará del uso de TIC (Tecnologías para la Información y Comunicación)
- ✓ Plan asociado: corresponde a los otros planes que se exigen por normativa
- ✓ Medios de verificación
- ✓ Montos asociados

IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO.

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

Monitoreo de las acciones.

El Monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo.

Seguimiento.

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

Seguimiento a las estrategias anuales.

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

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

ETAPA DE EVALUACION

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

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

Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones.

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

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

Evaluación del cumplimiento de las estrategias.

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

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

Evaluación proyectiva.

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

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

VI. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO.

A. Reseña histórica de la Institución Educativa.

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

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

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

En el año 2019 el Colegio San Marcos cuenta con una matrícula total de 91 estudiantes desde prekínder a octavo básico y una planta docente de 11 docentes. Es así como este año el 25 de abril el día de San Marcos se celebraron 20 años desde su creación.

B. Síntesis del entorno.

El establecimiento educacional San Marcos se encuentra ubicado en la ciudad de Osorno en un sector de clase social emergente, brindando atención a

poblaciones aledañas, así también atiende estudiantes de distintos puntos de la ciudad y de sectores rurales cercanos.

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

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

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

C. Nuestro proyecto aspira a ser:

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

Perfil del estudiante:

Nuestros alumnos y alumnas al egresar de nuestro colegio deberían:

- ✓ Tener un sentido de espiritualidad, de compromiso humano-cristiano, de solidaridad, de generosidad, de pertenencia y lealtad.
- ✓ Valorar el trabajo como proceso conducente a mejorar la calidad de vida y de realización personal.
- ✓ Ser respetuosos (as) con sus compañeros(as), docentes, personal administrativo y de servicio.
- ✓ Ser personas responsables, independientes en lo personal y en lo social.
- ✓ Ser reflexivos, que sea capaz de hablar y expresar su pensamiento de forma respetuosa.

- ✓ Ser creativos, capaz de intuir su propio proyecto de vida.
- ✓ Tener la capacidad de aceptarse a sí mismo, con sus potencialidades y debilidades, perfeccionando las primeras y superando las segundas.
- ✓ Ser independientes, con capacidad de sostener sus derechos y opiniones con plena libertad y realizar su accionar con plena autonomía.
- ✓ Ser alegres, afectivos y equilibrados emocionalmente en sus relaciones escolares y familiares.
- ✓ Tener capacidad de valorar su núcleo personal familiar y su comunidad escolar.
- ✓ Ser tolerantes, abierto al cambio que ocurre en su entorno, para poder incorporarse adecuadamente a la vida escolar y social.
- ✓ Tener conciencia ecológica y valores de respeto y amor a la naturaleza.

Perfil del docente:

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

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

- ✓ Ser flexible, estar dispuesto al cambio e innovación y con una gran disposición a la reflexión.

Rol del apoderado y apoderada:

Los padres, madres y apoderados del Colegio San Marcos deben:

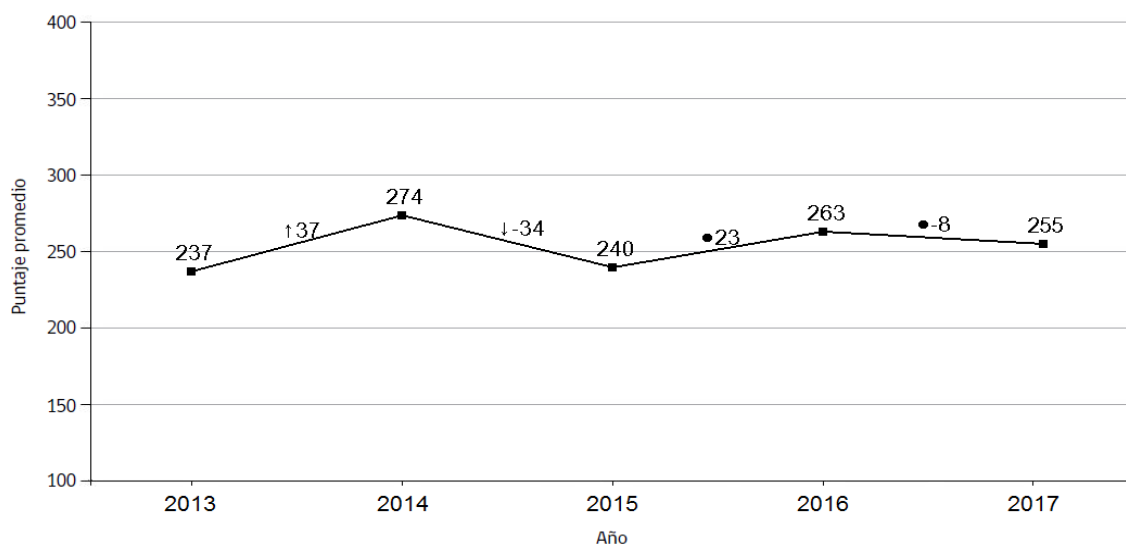
- ✓ Asumir su responsabilidad como padre o apoderado(a), apoyando la formación espiritual y académica de su hijo(a).
- ✓ Estar en constante comunicación y ser colaborador de la comunidad educativa.
- ✓ Proporcionar al estudiante un ambiente grato de convivencia familiar.
- ✓ Ser respetuoso de las normas establecidas en el colegio.
- ✓ Mantener buenas relaciones humanas con los distintos estamentos del colegio.

D. Antecedentes pedagógicos

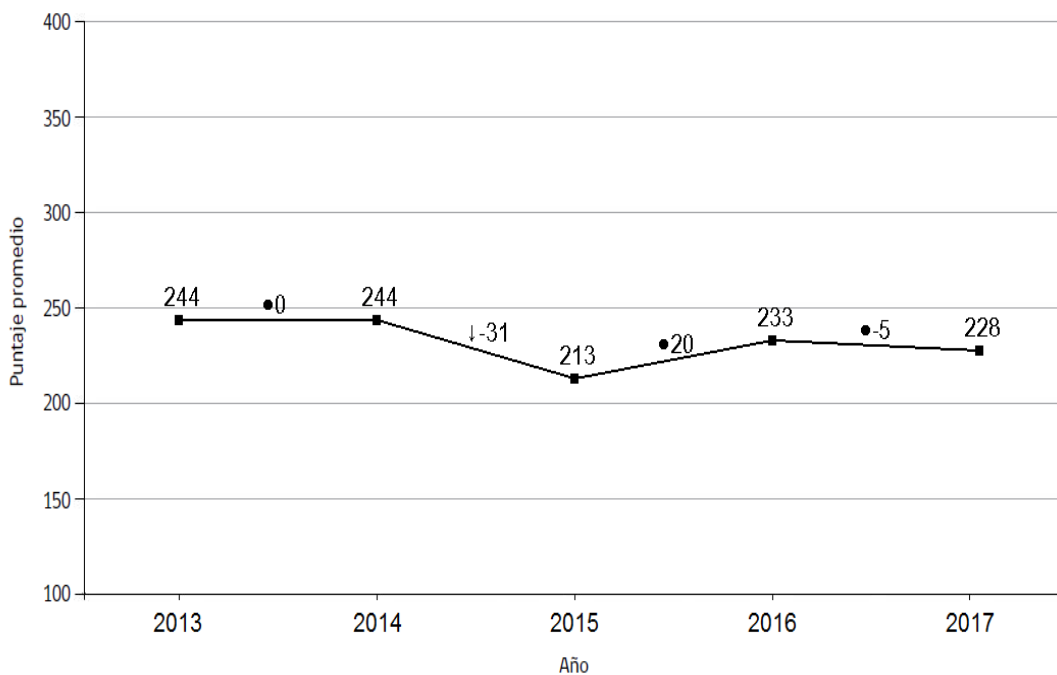
Estos se obtienen de los índices de eficiencia externa, específicamente desde la mirada del SIMCE, que ha tenido ciertas variaciones que han sido pesquisadas y detectadas por el equipo de gestión.

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

Variación resultados SIMCE Lenguaje y Comunicación 4to básico.



Variación resultados SIMCE Matemática 4to básico.



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

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

E. Características administrativas del establecimiento.

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

F. Tipo de educación que imparte.

El Colegio San Marcos imparte la siguiente modalidad de educación:

- Educación Parvularia:
 - Pre Kinder
 - Kinder.

- Educación Básica:
 - Primer Ciclo (1° a 4° básico)
 - Segundo Ciclo (5° a 8° básico)

- Horarios de Clases:
 - Jornada de mañana: 08:00 horas a 13:45 horas (Segundo ciclo)
 - Jornada de tarde: 14:00 horas a 19:00 (Primer Ciclo)

G. RECURSOS HUMANOS.

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

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

VII. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

Los diagnósticos escolares implican evaluaciones hacia áreas, funciones e integrantes del medio escolar. El diagnóstico es una tarea donde los actores reflexionan sobre los diferentes aspectos que componen la realidad de la escuela y/o colegio (Delgado, 2010).

Las opiniones de la mayoría de los integrantes de una comunidad educativa son importantes para proyectar planes de mejora, porque en estricto rigor, una institución educativa estaría inserta en un “continuo plan de mejoramiento hacia la excelencia académica”.

Las opiniones de todos los actores que participan al interior de esta comunidad educativa, son importantes y no sólo las de aquellos que tradicionalmente manifiestan sus ideas en las reuniones, talleres, consejos de personal o con los estudiantes.

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

El presente diagnóstico fue desarrollado a través de dos instrumentos denominados “Cuestionarios de apreciación” y “Pauta de Diagnóstico”, las cuales presentaban valoraciones específicas. De tal forma que fueron encuestados los funcionarios e integrantes de esta comunidad educativa (apoderados, profesores, estudiantes, directivos, etc.) con la finalidad de recoger información para poder

generar un proyecto de mejoramiento educativo acorde a las necesidades que se detectan en el día de hoy.

VIII. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

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

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

Dimensión: Liderazgo del Director

Proceso a evaluar: El liderazgo del director y su compromiso para obtener una comunidad identificada con el Proyecto Educativo Institucional.			
Prácticas	Nivel de calidad		
	1	2	3
El director se compromete con la comunidad educativa, organizando e incentivando actividades calendarizadas.			
El director promueve expectativas claras y desafiantes			

para la comunidad escolar acorde a los OA y Metas existentes en PEI.			
El director coordina, articula y promueve a la comunidad educativa para favorecer el logro de los aprendizajes.			
El director vela por un clima de amable en la comunidad educativa, resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afecten la convivencia.			
El director efectúa rendición de cuenta pública a la comunidad educativa.			

Dimensión: Gestión Curricular

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

El equipo técnico pedagógico organiza instancias reflexión pedagógica y análisis técnico.			
---	--	--	--

Dimensión: Acción Docente en el aula

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

Dimensión: Convivencia Escolar

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

Dimensión: Gestión de Recursos

Proceso a evaluar: Políticas del establecimiento que aseguran una gestión ordenada y transparente de los recursos.			
Prácticas	Nivel de calidad		
	1	2	3
1.El establecimiento gestiona la matrícula de manera que			

logra completar los cupos disponibles.			
2.El establecimiento realiza práctica eficientes para asegurar el uso de los recursos financieros			
3.El establecimiento toma en cuenta la opinión de los docentes para dar uso a los recursos financieros.			

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la aplicación de estos cuestionarios de apreciación se tomó una muestra en las cuales participaron:

- ✓ 91 estudiantes.
- ✓ 80 apoderados.
- ✓ 2 directivos.
- ✓ 11 docentes.
- ✓ 4 asistentes.

Estos cuestionarios establecieron las diferentes dimensiones y acciones que se desarrollan en una comunidad escolar, entregando una valoración determinada. A continuación, sólo se presentarán los gráficos donde se observa la información recogida. Siendo los aspectos a evaluar, los siguientes:

ÁREA LIDERAZGO

Gráfico N°1: Conocimiento del PEI.

Gráfico N°2: Conocimiento del PME

Gráfico N°3: Liderazgo del equipo directivo.

Gráfico N°4: Gestión de reconocimiento e incentivos.

Gráfico N°1 Conocimiento del Proyecto Educativo institucional por parte de todos los actores de la comunidad escolar.

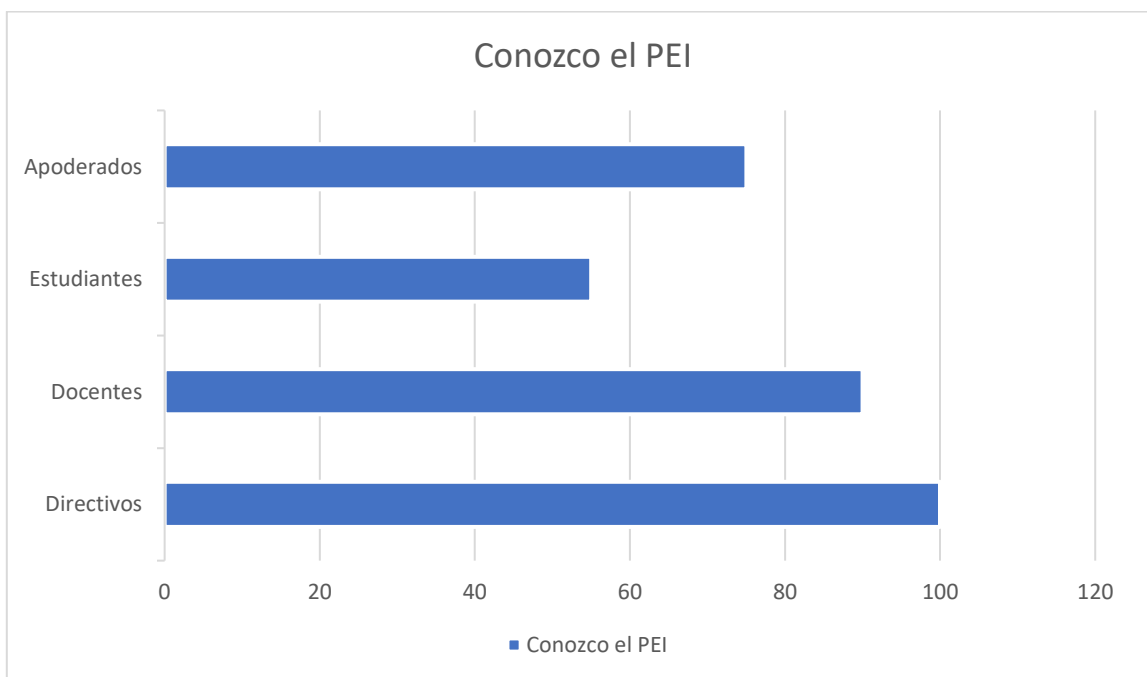


Gráfico N°2 Conocimiento del PME por parte de todos los actores de la comunidad escolar.

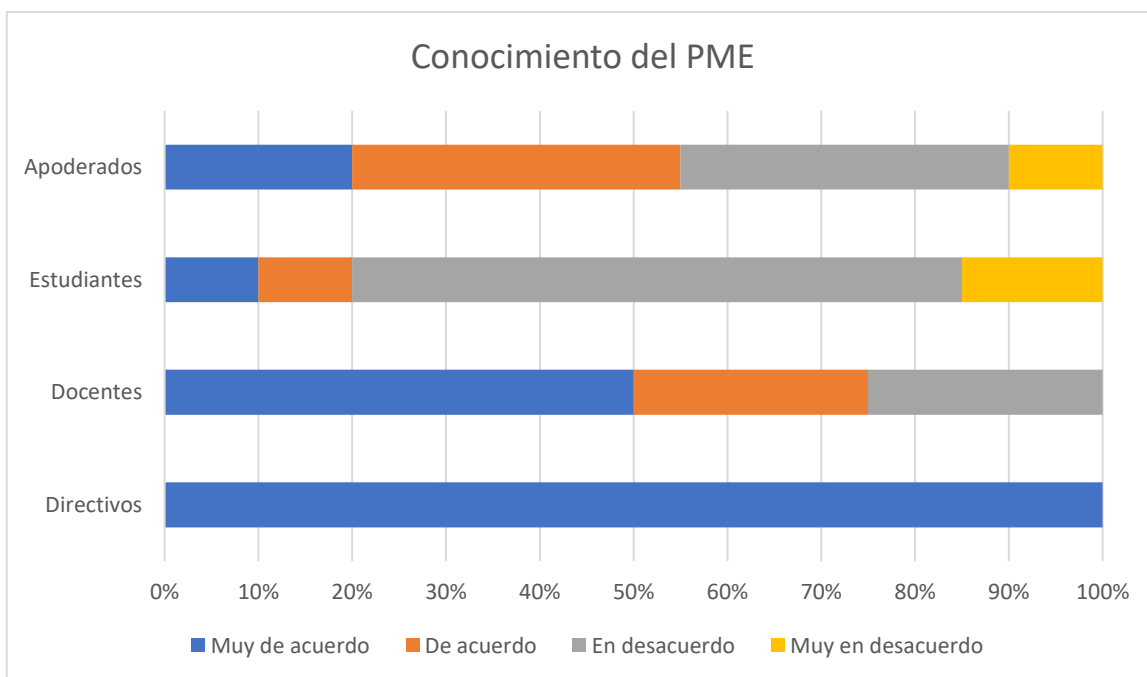


Gráfico N°3 Liderazgo del equipo directivo.

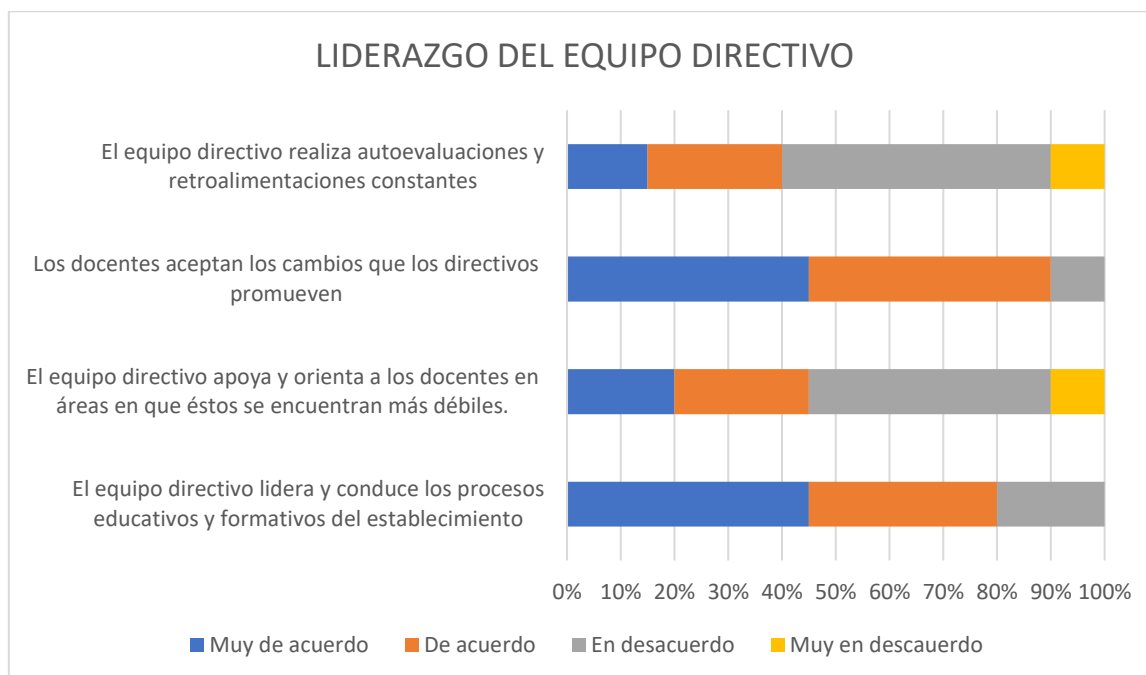
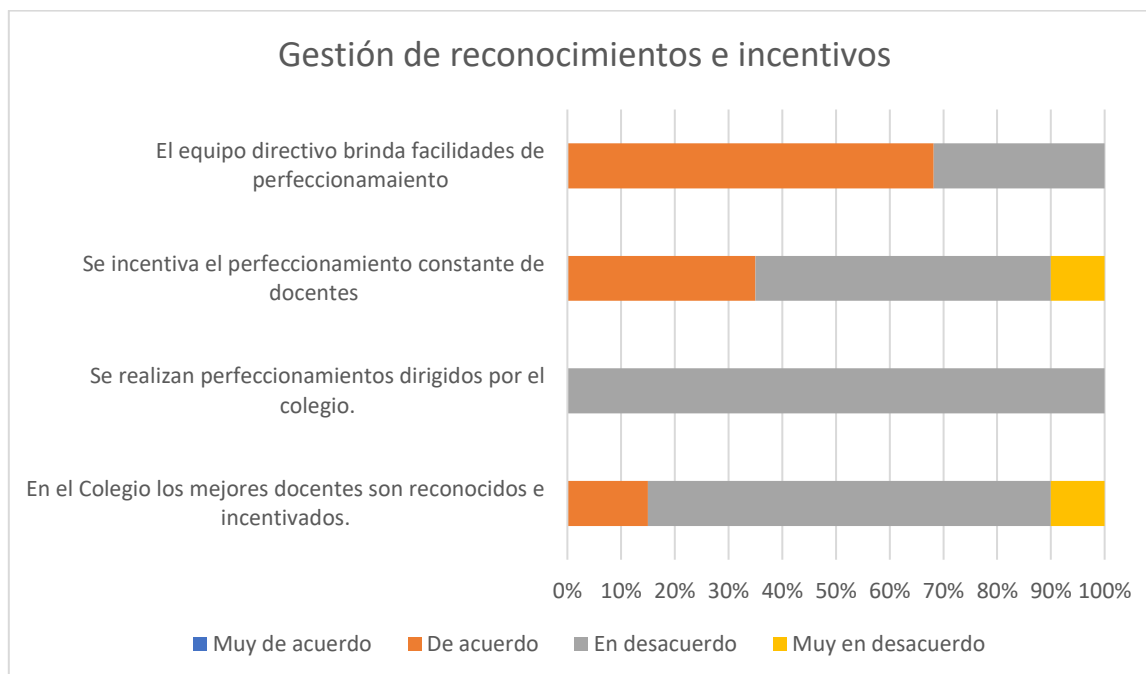


Gráfico N°4 Gestión de reconocimiento e incentivos.



ÁREA GESTIÓN CURRICULAR.

Gráfico N°1: Organización Curricular (planificación de clases).

Gráfico N°2: Preparación de la enseñanza (Diseño de estrategias)

Gráfico N°3: Acción docente en el aula (Expectativas de los estudiantes).

Gráfico N°4: Acción docente en el aula (Dominio de contenidos).

Gráfico N°5: Acción docente en el aula (Adaptación y contextualización).

Gráfico N°6: Evaluación de la implementación Curricular (Preparación de instrumentos).

Gráfico N°7: Evaluación de la implementación Curricular (Análisis de resultados)

Gráfico N°1: Organización Curricular (planificación de clases).

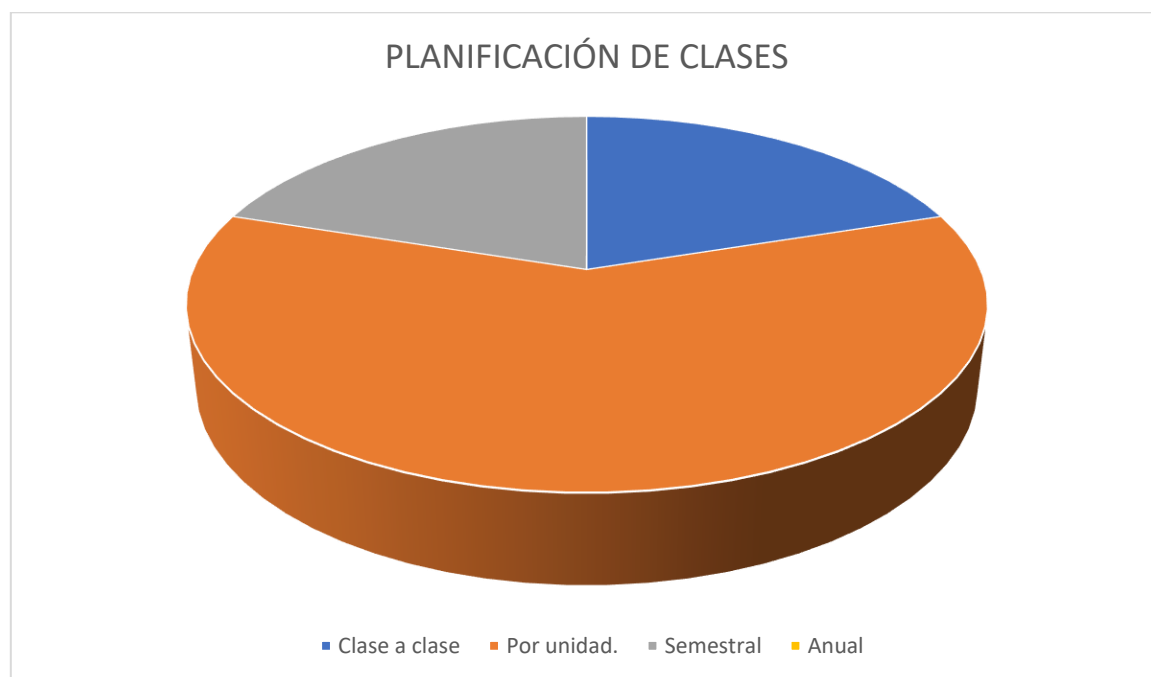


Gráfico N°2: Preparación de la enseñanza (Diseño de estrategias)

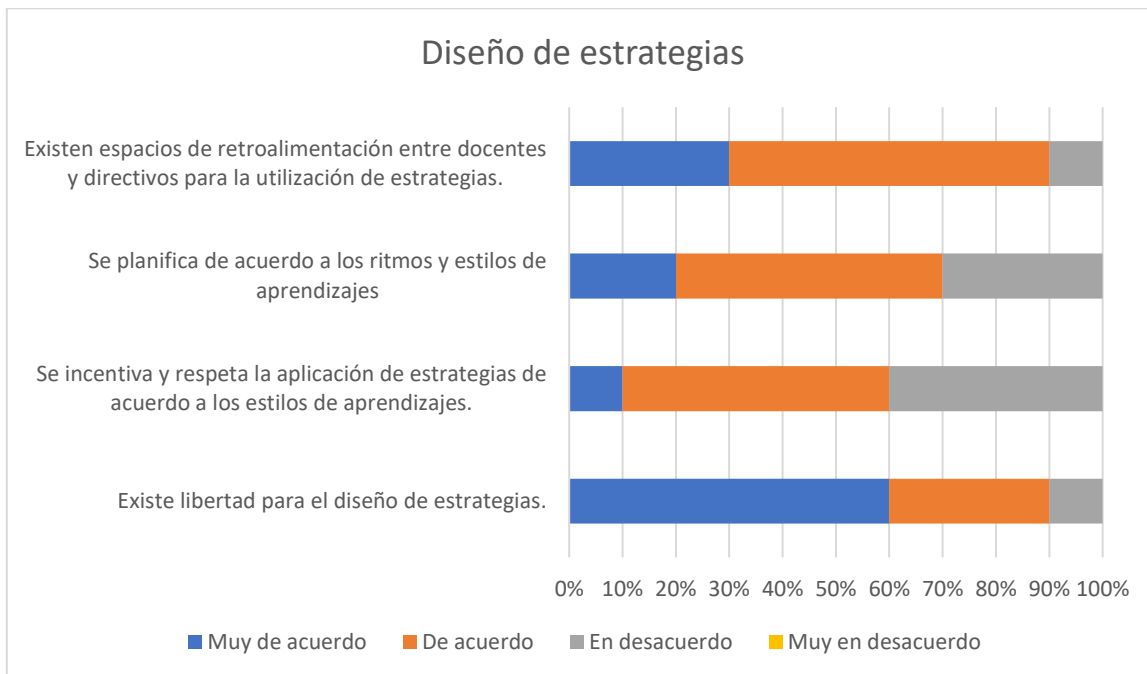


Gráfico N°3: Acción docente en el aula (Expectativas de los estudiantes).

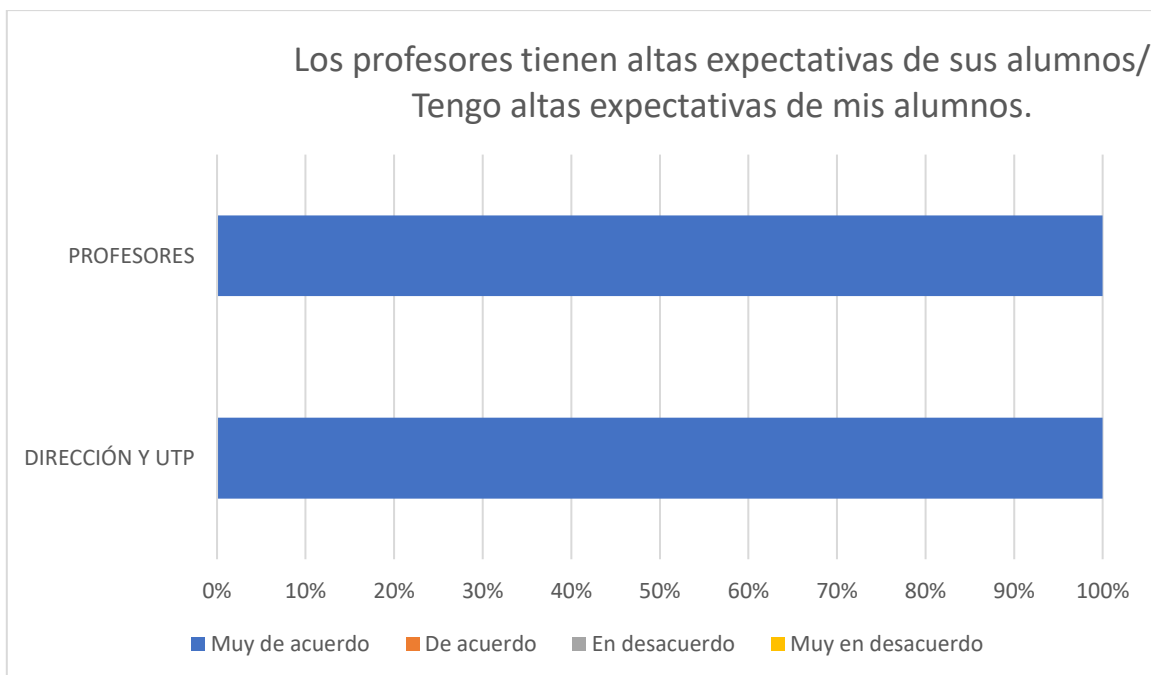


Gráfico N°4: Acción docente en el aula (Dominio de contenidos).

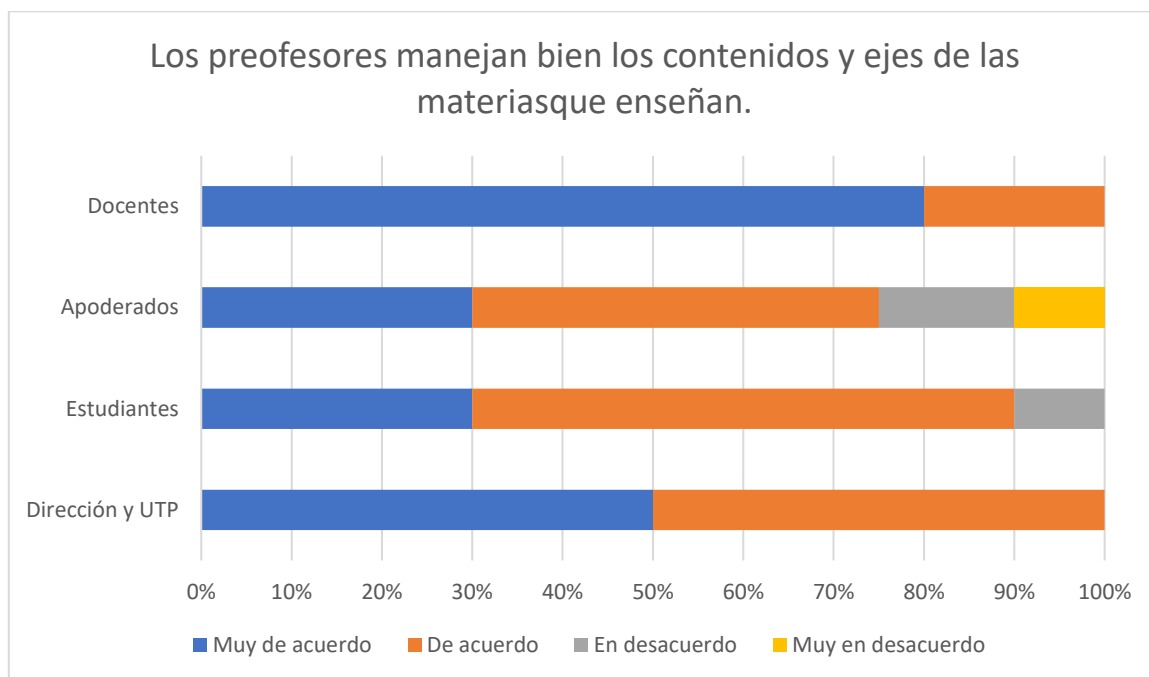


Gráfico N°5: Acción docente en el aula (Adaptación y contextualización).

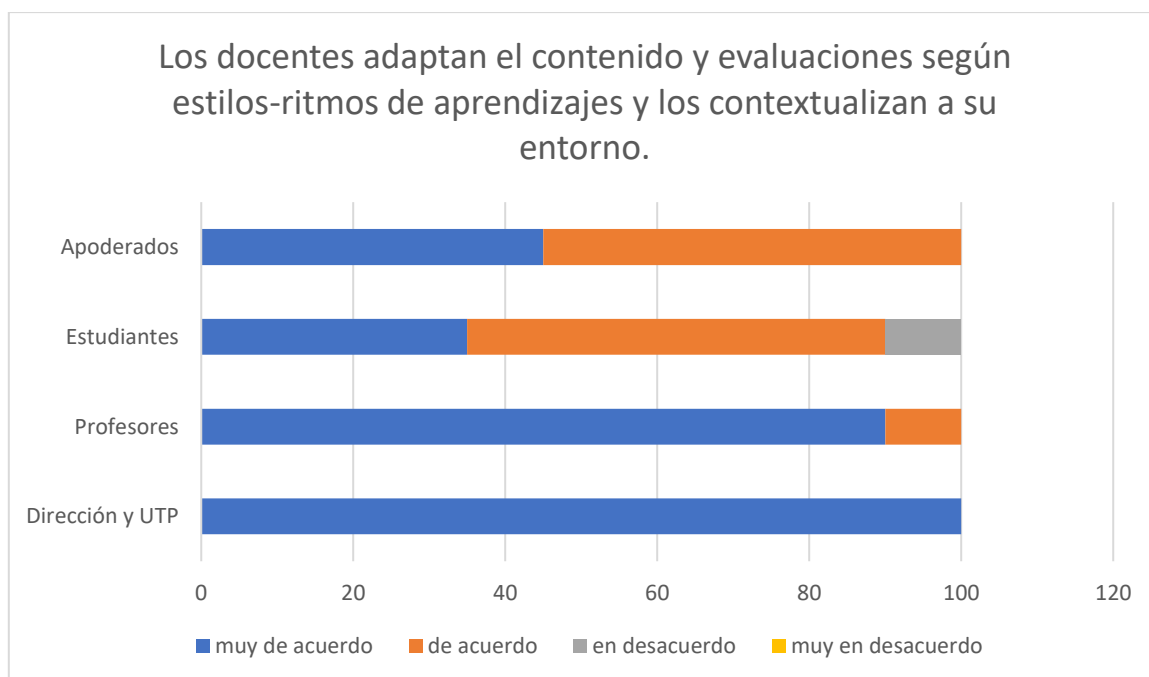


Gráfico N°6: Evaluación de la implementación Curricular (Preparación de instrumentos).

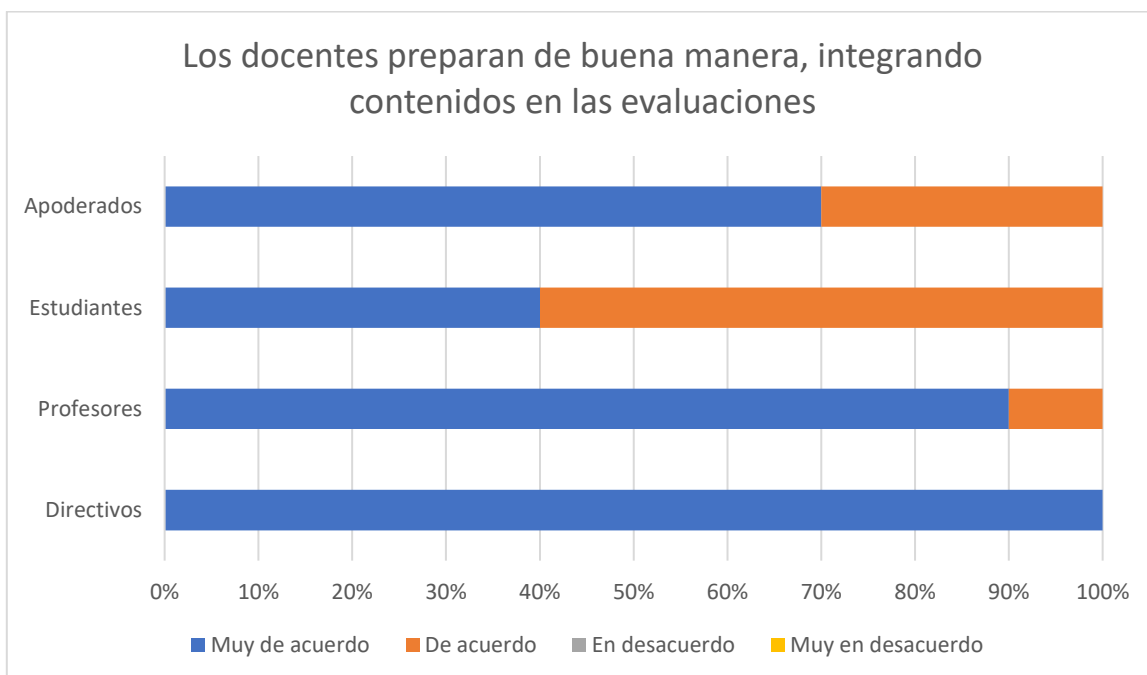
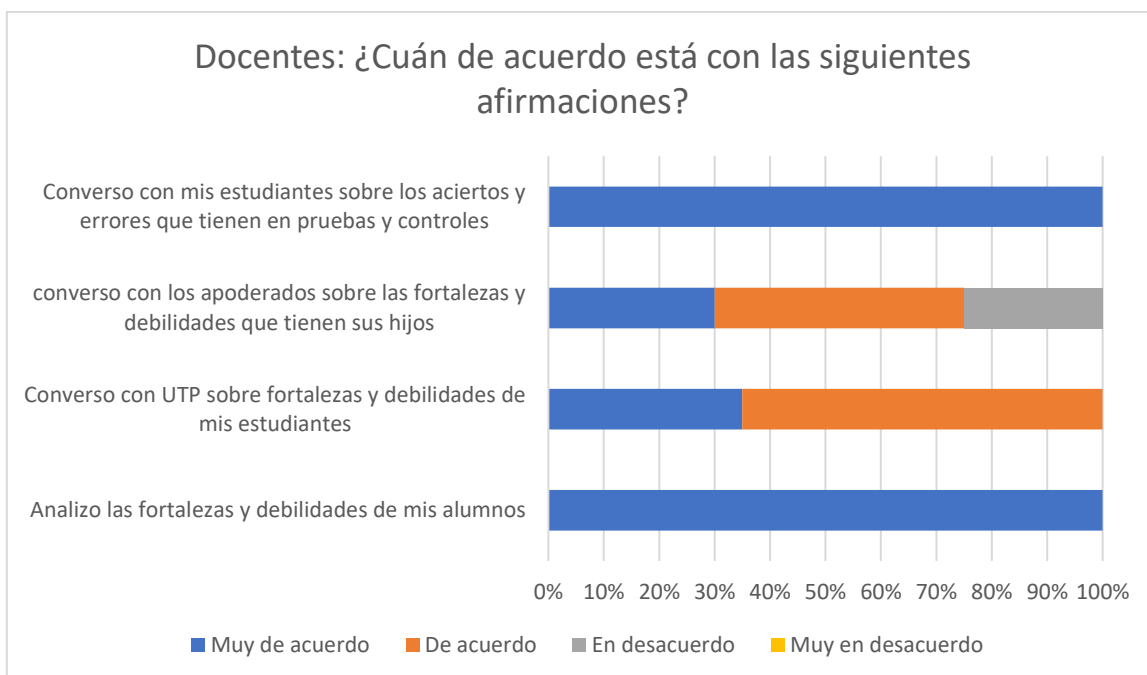
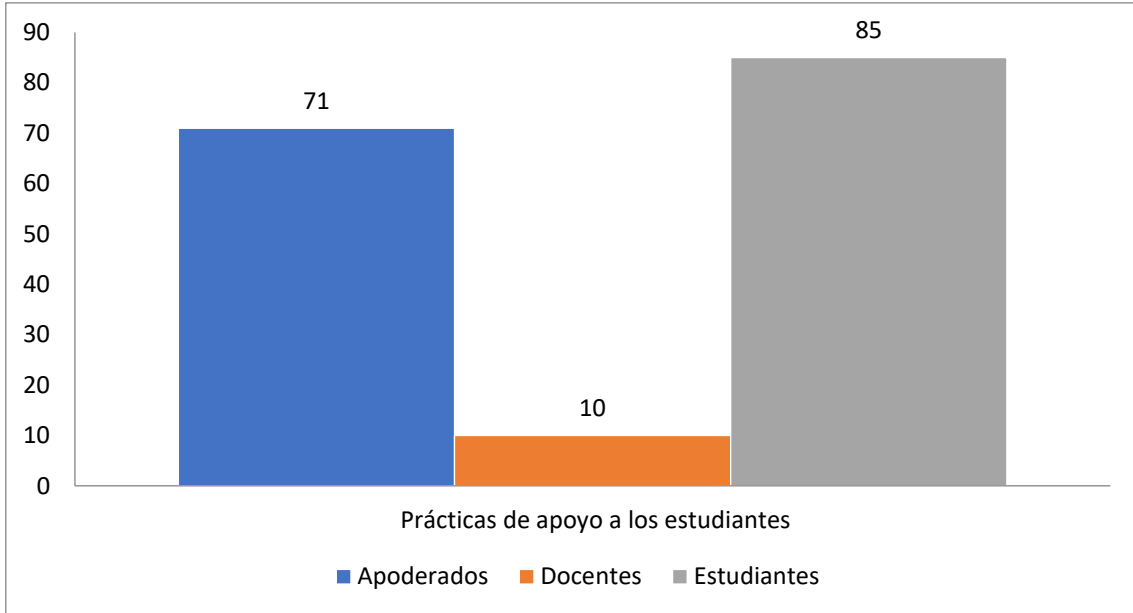


Gráfico N°7: Evaluación de la implementación Curricular (Análisis de resultados)



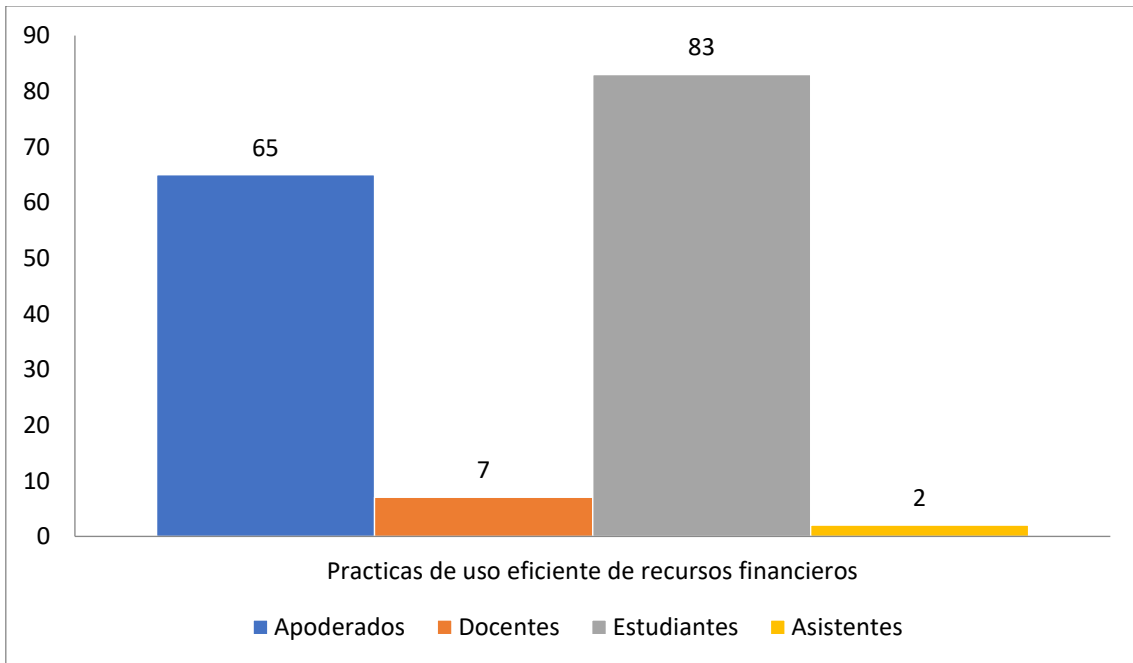
Convivencia Escolar

Existen prácticas de apoyo conductual y académico a los estudiantes



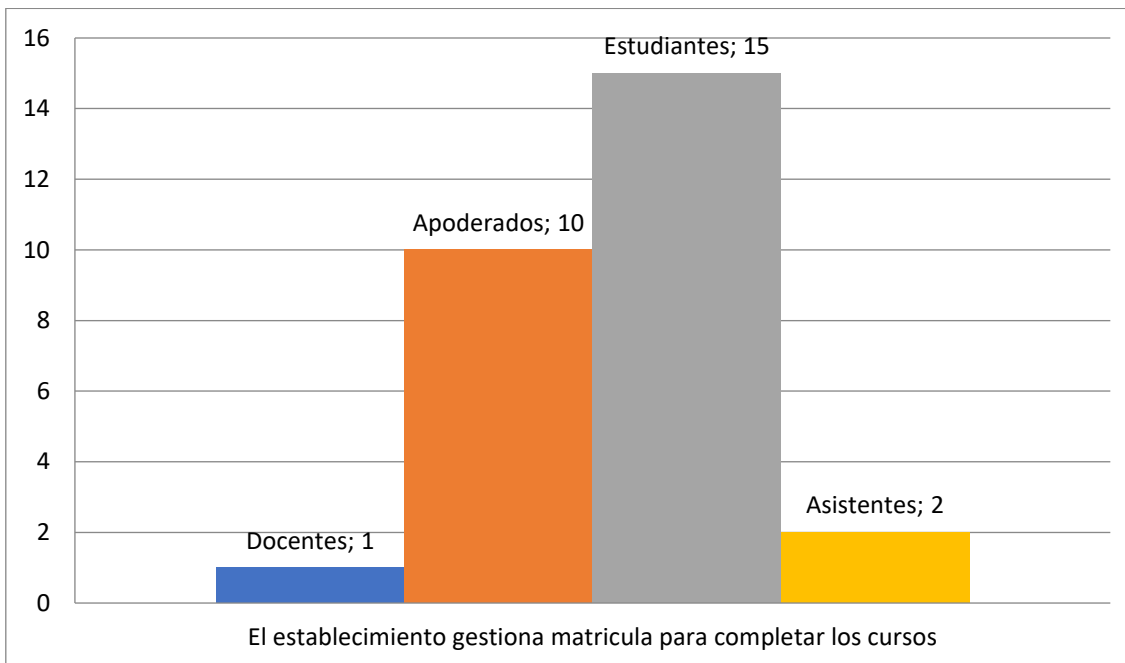
Gestión de Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros



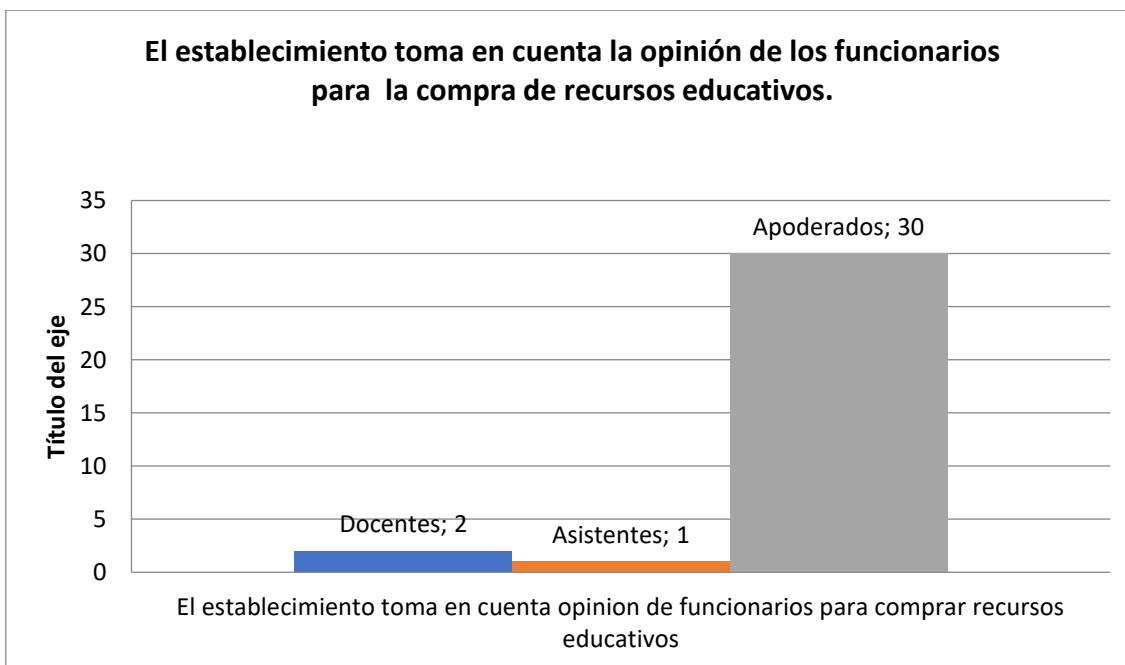
Gestión de Recursos Humanos

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



Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

El establecimiento toma en cuenta la opinión de los funcionarios para la compra de recursos educativos.



IX. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Resultado de los Cuestionarios de Apreciación:

Al revisar los gráficos que representan la información recogida de los cuestionarios, se puede apreciar lo siguiente:

Liderazgo y Gestión Directiva:

La mayoría de los integrantes de la comunidad educativa declara conocer el PEI, por lo que da cuenta de que están conscientes de la misión y la visión de la escuela y en condiciones de efectuar un trabajo coherente con los objetivos perfilados en este Proyecto Educativo. Sin embargo, hay diferencia al ver el aspecto del Proyecto Educativo Escolar, donde hay que trabajar y perfilar estos lineamientos hacia el Proyecto Educativo Institucional. De esta forma se puede potenciar a todo el equipo con mayor intensidad en la mira de alcanzar la misión del Colegio.

En relación con el liderazgo directivo, en términos generales es bien evaluado, es necesario enfatizar y reforzar que debe trabajar reforzando el apoyo desde la dirección a los docentes en las áreas que éstos se encuentran más débiles y sensibilizar antes de impulsar nuevos cambios, para evitar la resistencia. Se observa que hay una escasa generación de incentivos o reconocimientos, lo que hace imprescindible revisar este aspecto, como algo urgente a tratar.

Gestión Curricular

Las encuestas y los gráficos demuestran cierta contradicción en las apreciaciones que tienen los propios docentes de sus prácticas y la valoración de sus superiores de su calidad profesional. A esto se suma que hay una percepción débil en relación con los alumnos en cuanto a sus capacidades y aptitudes.

La planificación curricular es otro factor que presenta déficit. También es necesario mejorar el momento de los Consejos de Profesores para que sea un momento donde se pueda evaluar el desempeño docente y sea una instancia reflexiva y de crecimiento profesional.

En relación con los cursos de capacitación y jornadas de perfeccionamiento son evaluados positivamente, por cuanto hay una actitud positiva por parte de estos hacia ellos, pero no son bien calificados en cuanto a la pertinencia de las necesidades que presenta la comunidad escolar.

Convivencia Escolar

De acuerdo con lo que se observa en los gráficos, se caracteriza esta área por presentar buenas relaciones entre la dirección y los docentes. Sin embargo, no se ve tan claramente en la relación entre los alumnos y el resto de la comunidad educativa. Aspecto que es necesario indagar con más precisión.

Existe un sentido de pertinencia y pertenencia e identidad con el establecimiento educacional.

El clima del aula presenta ciertas características, pero hay diferencias de opinión entre la UTP y los docentes con respecto a la existencia de actitudes de respeto.

No existe consenso respecto a la existencia de espacios participativos para los padres y apoderados, siendo la UTP y los docentes los más críticos en este aspecto.

Recursos

Se observa muy poca valoración por parte de los directivos hacia los profesores a la hora de tomar decisiones en cuanto a la adquisición de recursos educativos.

X. PLAN DE MEJORAMIENTO

El Ministerio de Educación de Chile define el Plan de Mejoramiento de la siguiente manera:

“Instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo centrado en los aprendizajes por un período de cuatro años. En él se establecen metas de aprendizaje y las acciones a desarrollar en cada escuela. La Ley SEP indica que los Planes de Mejoramiento Educativo deben estar enfocados a mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes, en particular de las y los alumnos identificados como prioritarios y aquellos de bajo rendimiento académico. Lo central del proceso educativo es que las y los alumnos aprendan y progresen en sus aprendizajes a lo largo de su vida escolar. Por tanto, todas las decisiones que la escuela y el sostenedor tomen en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos deben estar orientadas al aprendizaje de todos sus estudiantes”

El área de educación no puede quedar al margen del mejoramiento y de las tendencias que en estas últimas décadas se han estudiado. Diversos autores e investigadores han entregado sus definiciones sobre el Mejoramiento con la intención de aprovechar al máximo los recursos y lograr las metas propuestas. Ello implica necesariamente el concepto de “mejoramiento continuo” en el cual toda comunidad educativa debe estar en sintonía, actualizando cada cierto año el Plan para su escuela.

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes. Eduardo Deming (1996), lo define como la administración de la calidad total que requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Desafiante proyecto el de generar un Plan de Mejoramiento, en medio de un área educativa demandante, de un área que está pasando por conflictos y situaciones de cambio, donde necesariamente la comunidad educativa debe reinventarse, en este proceso de mejoramiento continuo, no puede dejar de adaptarse, situarse, proyectarse, pero también debe tener claridad sobre lo que debe hacer y qué y cómo cambiar. En este aspecto me parece de gran aporte cuando se plantea “En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos” (Skykes y Elmore, 1989;78) y que finalmente éstas realmente sean efectivas y promuevan aprendizajes de calidad que estabilicen los rendimientos con el paso de los años.

Es así, que el Plan de Mejoramiento, debe ser elaborado visualizando la complejidad que vive cualquier comunidad educativa, y se hace imprescindible que los directivos docentes tomen en cuenta que en un proyecto de mejora hay cinco ámbitos del ejercicio de liderazgo que facilitan el proceso del alcance de metas, Aisncow y Southworth (1994):

- 1) Tratar con la gente para crear y sostener relaciones positivas de trabajo.
- 2) Contribuir a generar una visión global del centro educativo.
- 3) Dar el impulso, como presión y apoyo, necesario para la puesta en marcha de los proyectos.
- 4) Ejercer de monitor del desarrollo.
- 5) Establecer un clima propicio para el desarrollo profesional: compartir ideas y experiencias, clarificarlas, negociarlas y confrontarlas.

Tomando en cuenta, el diagnóstico, los análisis del diagnóstico, las investigaciones, los nuevos planes y programas, las proyecciones de la educación se plantea la necesidad de levantar un Plan de Mejoramiento, que sea acotado, fácil de llevar a cabo, riguroso y exigente en su puesta en marcha y en su aplicación, centrado totalmente en el aprendizaje de los educandos, sin dejar de lado que la mejora es un aspecto que debe acompañar por toda la vida a una comunidad educativa, al igual que el desarrollo humano, un proceso constante, dinámico, que nunca acaba, pero que sin duda sigue siendo una tarea de largo aliento.

Sin duda, el Plan de Mejoramiento que aquí se acompaña, no escapa a esa lógica, ya que una comunidad que sabe sus fortalezas y debilidades, que tiene claridad sobre el PEI y las acciones de cohesión que se deben ejecutar frente al trabajo. Es necesario evitar a las escuelas, pérdidas de tiempo en sistemas burocráticos y desde esa perspectiva desarrollar un “liderazgo transformacional y comprensivo” que instale una cultura en base al amor y al respeto por el conocimiento y por el hacer bien, con los tiempos previstos, coordinadamente, sin improvisaciones. “Cuando lo que emprende una organización no es relevante o pretende llegar demasiado lejos y es costoso, la supervivencia de la organización se encuentra en riesgo” (Lusthaus, Ch. y otros 1999). Por este motivo, se establece a continuación un Plan de Mejora, preciso que implica un trabajo sostenido y de calidad en el tiempo y que permita la calidad de los aprendizajes de los educandos, futuros ciudadanos y constructores del Chile del mañana.

Plan de mejoramiento Colegio San Marcos 2020.

Objetivo general

Desarrollar, al interior del establecimiento, aprendizajes sostenidos y de calidad con la finalidad de entregar una educación que cumpla con la formación integral y la adquisición de habilidades y competencias necesarias para la

autorrealización de los estudiantes, respondiendo fielmente al proyecto educativo de nuestro colegio.

El plan de mejoramiento abordará las áreas de gestión en una comunidad educativa: Liderazgo y gestión directiva, gestión curricular, convivencia y recursos.

Plan de Mejoramiento Anual

Dimensión	Subdimensiones	Objetivos	Estrategias
Gestión Pedagógica	*Gestión Curricular *Enseñanza y aprendizaje en el aula *Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Mejorar y asegurar la implementación de las bases curriculares mediante la planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje para aumentar la efectividad y la labor educativa considerando las características particulares de cada estudiante.	Realizar seguimientos y monitoreo de las planificaciones, a través de un instrumento elaborado consensuadamente, entre dirección, UTP y docentes, que permita corroborar la cobertura curricular.

Liderazgo	<p>*Liderazgo del Director y Equipo de gestión</p> <p>*Planificación y gestión de resultados</p>	<p>Mejorar la conducción y planificación institucional, clarificando las funciones y responsabilidades para asegurar la viabilidad y el buen funcionamiento del establecimiento hacia la mejora continua.</p>	<p>Crear los espacios de reflexión relativos a roles y funciones en forma colaborativa, a través de encuestas, plenarios y otros, con todos los estamentos para asegurar el buen funcionamiento de la institución escolar.</p>
Convivencia Escolar	<p>*Formación Convivencia Escolar</p>	<p>Mejorar procedimientos y prácticas en el desarrollo personal social, ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, asegurando un ambiente adecuado para desarrollar en ellos y ellas, actitudes y habilidades necesarias para participar constructivamente en la sociedad.</p>	<p>Crear instancias y talleres de reflexión para el desarrollo personal, social espiritual ético moral de todos los estudiantes para asegurar un ambiente propicio para el aprendizaje.</p>
Gestión de Recursos	<p>*Gestión de los recursos financieros</p> <p>*Gestión de los recursos educativos</p>	<p>Mejorar y asegurar la viabilidad del proyecto para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar sus aprendizajes.</p>	<p>Confeccionar un registro ordenado del uso de recursos financieros y administrativos.</p>

Indicadores del Plan de Mejoramiento.

DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Gestión Pedagógica	Realizar seguimiento y monitoreo de planificaciones, a través de instrumento elaborado en conjunto, que permita corroborar la cobertura curricular.	Cuantificación O. A	% de O.A logrados.
		Planificación.	% de docentes que planifican acorde a las bases curriculares.
Liderazgo	Crear los espacios de reflexión para trabajar roles y funciones en forma colaborativa con todos los estamentos para asegurar el buen funcionamiento de la institución escolar.	Canales fluidos de comunicación.	Número de reuniones semestrales agendadas.
		Información oportuna	El 100% de la comunidad educativa estará informada del funcionamiento de la unidad educativa.
Convivencia escolar	Crear instancias y talleres de reflexión para el desarrollo personal, social, espiritual, ético y moral de todos los estudiantes para asegurar un ambiente	Actitudes y valores.	Número de valores trabajados.
		Manual de convivencia	Número de participantes en la reformulación del manual.

	propicio para el aprendizaje.		
Gestión de recursos	Confeccionar un registro ordenado del uso de recursos financieros y administrativos.	Estudiantes en práctica y redes de apoyo.	Número de estudiantes que realizan práctica profesional en el colegio.
	Crear instancias consultivas para el uso de recursos financieros.	Perfeccionamiento docente	Número de docentes y paradocentes participantes.

Acciones del Plan de Mejoramiento.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

Acción: Planificación.

Objetivo estratégico	Mejorar y asegurar la implementación de las bases de las bases curriculares mediante la planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje para aumentar la efectividad y la labor educativa, considerando las características particulares de cada estudiante.
Estrategia	Realizar seguimiento y monitoreo de las planificaciones, a través, de instrumento elaborado, que permita corroborar la cobertura curricular.
Subdimensiones	Gestión curricular.
Acción	Planificación.
Descripciones	Los docentes, en conjuntos a UTP, elaborarán un formato de planificación, que permita aunar criterios y mejorar las prácticas pedagógicas, considerando las particularidades de los estudiantes y su contexto sociocultural, asimismo dar cumplimiento al currículum.
Fecha de inicio	Marzo, 2020
Fecha de término	Diciembre, 2020
Programa asociado	Consejos técnicos y Actividades curriculares no lectivas.
Responsables	Docentes y UTP
Recursos necesarios para la ejecución	Resma. Tinta. Impresora.
Tic	Laboratorio y PC personales.
Planes	De estudio y bases curriculares.

Medios de verificación	Planificación.
Monto subvención general	\$0
Monto SEP	\$0
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto mantenimiento	\$0
Monto pro retención	\$200.000
Monto internado	\$0
Monto reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte nacional	\$0
Monto total	\$200.000

GESTIÓN PEDAGÓGICA

Acción: Elaboración de instrumento de verificación de logros O.A

Objetivo estratégico	Mejorar y asegurar la implementación de las bases de las bases curriculares mediante la planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje para aumentar la efectividad y la labor educativa, considerando las características particulares de cada estudiante.
-----------------------------	---

Estrategia	Realizar seguimiento y monitoreo de las planificaciones, a través, de instrumento elaborado, que permita corroborar la cobertura curricular.
Subdimensiones	Gestión curricular.
Acción	Elaboración de instrumento de verificación de logros O.A
Descripciones	Los docentes, en conjuntos a UTP, elaborarán un instrumento que permita verificar el logro de los O.A en todas las asignaturas del currículum, al término de cada semestre.
Fecha de inicio	Marzo, 2020
Fecha de término	Diciembre, 2020
Programa asociado	Consejos técnicos, actividades curriculares no lectivas y ley Subvención Escolar Preferencial.
Responsables	Docentes y UTP
Recursos necesarios para la ejecución	Resma. Tinta. Impresora.
Tic	Laboratorio y PC personales.
Planes	De estudio. Bases curriculares. Gestión de la convivencia escolar.
Medios de verificación	Instrumento de verificación Objetivos de Aprendizajes.
Monto subvención general	\$200.000
Monto SEP	\$0
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0

Monto mantenimiento	\$0
Monto pro retención	\$0
Monto internado	\$0
Monto reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte nacional	\$0
Monto total	\$200.000

GESTIÓN LIDERAZGO

Acción: Comunidad Educativa Informada.

Objetivo estratégico	Mejorar la conducción y planificación y planificación institucional clarificando las funciones y responsabilidades para asegurar la viabilidad y el funcionamiento del establecimiento hacia una mejora continua.
Estrategia	Crear espacios de reflexión para trabajar roles y funciones en forma colaborativa con todos los estamentos para asegurar el buen funcionamiento de la institución escolar.
Subdimensiones	Liderazgo del sostenedor.
Acción	Comunidad Educativa Informada.
Descripciones	El sostenedor mantiene informada a la comunidad educativa realizando reuniones semestrales para dar a conocer cambios institucionales, consecución de metas y resultados pedagógicos desde el NT1 a Octavo básico para la conducción hacia la mejora de aprendizaje.
Fecha de inicio	Marzo, 2020
Fecha de término	Diciembre, 2020
Programa asociado	Comunidad informada. Reunión de apoderados. Consejo de curso.
Responsables	Sostenedor Docentes
Recursos necesarios para la ejecución	Proyector. Pc
Tic	Pc

	Proyector
Planes	Gestión de la convivencia escolar.
Medios de verificación	Acta de reunión.
Monto subvención general	\$0
Monto SEP	\$0
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto mantenimiento	\$0
Monto pro retención	\$0
Monto internado	\$0
Monto reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte nacional	\$0
Monto total	\$0

GESTIÓN LIDERAZGO

Acción: Reuniones entre sostenedores junto al equipo directivo, docentes y paradocentes.

Objetivo estratégico	Mejorar la conducción y planificación y planificación institucional clarificando las funciones y responsabilidades para asegurar la viabilidad y el funcionamiento del establecimiento hacia una mejora continua.
Estrategia	Crear espacios de reflexión para trabajar roles y funciones en forma colaborativa con todos los estamentos para asegurar el buen funcionamiento de la institución escolar.
Subdimensiones	Liderazgo del sostenedor.
Acción	Reuniones entre sostenedores junto al equipo directivo, docentes y paradocentes.
Descripciones	El sostenedor se reunirá mensualmente con el equipo directivo y trimestralmente con el resto de la planta de trabajadores, para analizar el funcionamiento de los procesos de comunicación, tanto entre ellos, como con la comunidad educativa, con el fin de introducir mejoras.
Fecha de inicio	Marzo, 2020
Fecha de término	Diciembre, 2020
Programa asociado	Reunión de gestión.
Responsables	Sostenedor
Recursos necesarios para la ejecución	Proyector. Impresora Resmas. Pc
Tic	Pc

	Proyector
Planes	Gestión de la convivencia escolar.
Medios de verificación	Acta de reunión.
Monto subvención general	\$0
Monto SEP	\$0
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto mantenimiento	\$0
Monto pro retención	\$0
Monto internado	\$0
Monto reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte nacional	\$0
Monto total	\$0

CONVIVENCIA ESCOLAR

Acción: Reformulación de reglamento.

Objetivo estratégico	Mejorar procedimientos y prácticas en el desarrollo personal social, ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, asegurando un ambiente adecuado para desarrollar en ellos y ellas, actitudes y habilidades necesarias para participar constructivamente en la sociedad.
Estrategia	Crear instancias y talleres de reflexión para el desarrollo personal, social, espiritual, ético y moral de todos los estudiantes para asegurar
Subdimensiones	Convivencia escolar
Acción	Reformulación de reglamento.
Descripciones	La comunidad escolar, liderados por los docentes, reformularán el Reglamento Interno de Convivencia Escolar de acuerdo a la normativa vigente, a través de conversatorios o cabildos.
Fecha de inicio	Marzo, 2020
Fecha de término	Diciembre, 2020
Programa asociado	Subvención general.
Responsables	Equipo de gestión. Docentes. Asistentes de la educación. Estudiantes. Apoderados.
Recursos necesarios para la ejecución	Proyector. Impresora Resmas. Pc

Tic	Pc Proyector
Planes	Gestión de la convivencia escolar.
Medios de verificación	Acta de reuniones y cabildo. Reglamento interno de convivencia escolar actualizado.
Monto subvención general	\$0
Monto SEP	\$0
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto mantenimiento	\$0
Monto pro retención	\$0
Monto internado	\$0
Monto reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte nacional	\$0
Monto total	\$0

GESTIÓN DE RECURSOS.

Acción: Centro de práctica.

Objetivo estratégico	Mejorar y asegurar la viabilidad del proyecto para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar sus aprendizajes.
Estrategia	Generar acuerdos con diversas instituciones de educación superior, para establecer nuestro colegio como centro de práctica en educación diferencial, psicopedagogía, sicología, asistentes de párvulos y sala, sicología y asistentes sociales, para la atención de estudiantes desde NT1 a octavo año básico.
Subdimensiones	Gestión de recursos.
Acción	Centro de práctica.
Descripciones	Generar acuerdos con diversas instituciones de educación superior, para establecer nuestro colegio como centro de práctica en educación diferencial, psicopedagogía, sicología, asistentes de párvulos y sala, sicología y asistentes sociales, para la atención de estudiantes desde NT1 a octavo año básico.
Fecha de inicio	Marzo, 2020
Fecha de término	Diciembre, 2020
Programa asociado	Convenio con universidades e institutos profesionales.
Responsables	Equipo de gestión. Docentes.
Recursos necesarios para la ejecución	Proyector. Impresora Resmas. Pc
Tic	Pc

	Proyector
Planes	Gestión de la convivencia escolar.
Medios de verificación	Convenios e informe de prácticas.
Monto subvención general	\$0
Monto SEP	\$0
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto mantenimiento	\$0
Monto pro retención	\$0
Monto internado	\$0
Monto reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte nacional	\$0
Monto total	\$0

GESTIÓN DE RECURSOS.

Acción: Perfeccionamiento Docente continuo.

Objetivo estratégico	Mejorar y asegurar la viabilidad del proyecto para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar sus aprendizajes.
Estrategia	Generar cursos, perfeccionamientos y socialización de estrategias educativas exitosas entre docentes del establecimientos y de colegios de la ciudad.
Subdimensiones	Gestión de recursos.
Acción	Perfeccionamiento docente.
Descripciones	Se realizarán ponencia y clases magistrales de docentes del establecimiento en la que, se expondrán, experiencias pedagógicas exitosas. Además se realizarán perfeccionamientos sobre temas consensuados por los propios docentes, para lo cual se contratarán servicios de Ate y Universidades.
Fecha de inicio	Marzo, 2020
Fecha de término	Diciembre, 2020
Programa asociado	Redes de apoyo.
Responsables	Equipo de gestión. Docentes.
ATE	Si
Recursos necesarios para la ejecución	Proyector. Impresora Resmas. Pc
Tic	Pc Proyector
Planes	Gestión de la convivencia escolar.

Medios de verificación	Convenios e informe de prácticas.
Monto subvención general	\$0
Monto SEP	\$2.000.000
Monto PIE	\$0
Monto EIB	\$0
Monto mantenimiento	\$0
Monto pro retención	\$0
Monto internado	\$0
Monto reforzamiento	\$0
Monto FAEP	\$0
Monto Aporte nacional	\$0
Monto total	\$2.000.000

XI. Bibliografía

- Chaux, E Lleras, J y Velásquez A: M Competencias ciudadanas: de los estándares al aula. Una propuesta de integración a las áreas académicas.
- Fullan (2014). Michael Fullan at bic14 the principal; three keys to maximizing impact.
- Fullan, M (2015). Leadership from the middle. A system strategy. Education Canada.
- Fullan, M (2016) Coherence: The Right Driver in Action for School, Districts, and Systems.
- Banco Mundial (2007). El diseño Institucional de un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación en Chile.
- Gutmann, A. (1987). Democratic education. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hess, D &McAvoy, P. (2015) The political classroom. Evidence and athics in democratic education. New York.
- López Yáñez, J, (2011) Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas.
- Mineduc (2018) División de educación General y Equipo de Unidad de Transversalidad Educativa.
- Murillo, (2012) Proceso de cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas.

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