



UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

Facultad de Educación

**IMPLEMENTACIÓN DE UN LIDERAZGO EFECTIVO
CENTRADO EN EQUIPOS DE TRABAJO**

**Proyecto para optar al grado de Magister en Dirección y Liderazgo para
la Gestión Educacional**

Antonio Enrique Cáceres Pérez

Profesor Guía: Carol Crespo Becerra

Profesor Corrector: Sra. Marisol Álvarez

Santiago de Chile 2016

PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

IMPLEMENTACIÓN DE UN LIDERAZGO EFECTIVO CENTRADO EN EQUIPOS DE TRABAJO

12 meses

NOMBRE DEL ALUMNO	Antonio Enrique Cáceres Pérez
NOMBRE DEL PROFESOR	Carol Crespo Becerra

INSTITUCION DONDE SE IMPLEMENTARÁ EL PROYECTO

Nombre de la Institución Educativa	Nombre del Director	Dirección	Firma
Colegio Antilen	Jorge Duran Vargas	Arturo Prat 856	

EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN

CARGO EN EL EQUIPO DIRECTIVO	NOMBRE DEL PROFESIONAL	TÍTULO/GRADO
Director	Jorge Durán Vargas	Profesor de Educación Física
Jefe Unidad Técnica Pedagógica	Patricia Madariaga Aguilera	Profesora de lenguaje / Magister en currículo
Inspector general	María Belén Arriagada Lorca	Profesora Educación Tecnológica
Psicóloga	Denisse González Rozas	Psicóloga Educativa
Orientadora	Ximena Padilla Aguilera	Orientadora familiar
Administrador	Vicente González Bustamante	Médico General

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido avanzar a este punto, manteniéndome con salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi esposa Teresa.

Por el apoyo incondicional en todo momento, por sus consejos, su paciencia, por su motivación contante para seguir cada tarea, por sus consejos por ser cada día una mejor persona, por ser la madre de mis hijos, pero sobre todo por su amor, que me permite mantener el espíritu de ser siempre un luchador.

A mis hijos Teresa, Francisca y Juan.

Por formar parte de mi vida y ser el motivo de despertar cada día renovado, por el amor demostrado por cada uno en cada momento, por ser pilares en mi vida y motivación permanente para avanzar y lograr grandes metas. A Emita que será una luz para seguir viviendo en el amor

A mis padres.

Quienes me dieron la vida para ser quien soy, como también el espíritu luchador y emprendedor.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, mis agradecimientos a la Universidad Andrés Bello por aceptarme en este programa de Magister y permitirme ser parte de ella entregándome herramientas que me permitirán enfrentar de manera eficaz mi tarea en educación, así como también a las y los diferentes docentes que fueron un apoyo importante en mi preparación, quienes entregaron sus conocimientos con profesionalismo y apoyo permanente.

Agradezco también a mi profesora guía Carol Crespo Becerra, por darme la oportunidad de aprender de sus conocimientos y particularmente por su paciencia para guiarme durante el desarrollo de esta tesis.

Finalmente, mis agradecimientos a todas y todos aquellos que aportaron en este programa para culminar esta tarea con éxito.

Contenido

1. RESUMEN DEL PROYECTO	8
2. ANTECEDENTES QUE FUNDAMENTAN EL PROYECTO	11
CONTEXTO EXTERNO	11
CONTEXTO INTERNO	13
<i>a) Factores Humanos:</i>	13
<i>b) Factores técnicos:</i>	22
<i>c) Factores Financieros:</i>	26
<i>d) Factores Pedagógicos:</i>	27
EVALUACIÓN POR ÁREA DE GESTIÓN	28
<i>a) área de gestión directiva:</i>	28
<i>b.- Área de gestión pedagógica curricular:</i>	30
<i>c.- Área de gestión de la Convivencia escolar o inclusión:</i>	31
CONCLUSIONES:	32
3. CONTENIDOS DEL PROYECTO	33
GESTIÓN DIRECTIVA	33
<i>a) Objetivo General:</i>	33
GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR	33
<i>b) Objetivo General:</i>	33
GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA E INCLUSIÓN	34
<i>c) Objetivo General:</i>	34
4. . FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO	35
5. PROCESO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	42
METODOLOGÍA APLICADA	44
ANÁLISIS DE NUDOS CRÍTICOS	45
<i>Área de gestión directiva</i>	45
<i>Área gestión curricular:</i>	49
<i>Área de convivencia e inclusión:</i>	51
6. MATRIZ DEL DIAGNOSTICO REALIZADO	54
7. COMPONENTES O LÍNEAS DE ACCIÓN	68

I. ESTRATEGIA GENERAL DEL PROYECTO:	68
II. ÁREAS DEL PROYECTO:	68
<i>Gestión directiva/liderazgo</i>	68
<i>Gestión Pedagógica y curricular</i>	71
<i>Gestión de la convivencia e inclusión escolar</i>	73
8. TIPO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN	76
8.1.- LIDERAZGO:	76
8.2.- GESTIÓN DIRECTIVA:	77
9. RESULTADOS ESPERADOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES ASOCIADAS	79
10. FASES DEL PROYECTO Y SUS RESULTADOS	83
10.1. FASE INICIAL	83
10.2 FASE DE IMPLEMENTACIÓN	83
10.3 FASE DE TÉRMINO Y RESULTADOS ESPERADOS	84
10.4 SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO	84
11. ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN.	85
11.1 INSTANCIAS DE EVALUACIÓN	85
<i>Evaluación Ex-ante (Instancia Inicial etapa diagnóstica):</i>	85
<i>Evaluación intra:</i>	86
<i>Evaluación post:</i>	86
<i>Fase Inicial:</i>	86
<i>Fase de Implementación:</i>	86
<i>Fase de Término y resultados esperados:</i>	86
<i>Evaluación Ex Post (Sustentabilidad del proyecto e Impacto):</i>	87
11.2 PROCEDIMIENTO	87
12. PROGRAMACIÓN	90
ELABORACIÓN DE UN DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	90
ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	90
REUNIONES DE REFLEXIÓN POR PARTE DEL EQUIPO DIRECTIVO PARA MONITOREAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y LAS ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS.	90
PERFECCIONAMIENTO AL PERSONAL DOCENTE EN BASE A LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL NUEVO CURRÍCULO Y LA REFORMA	

EDUCACIONAL	90
INCORPORACIÓN DE LAS FAMILIAS A LA LABOR PEDAGÓGICA PARA ENTREGAR HERRAMIENTAS DE CÓMO TRABAJAR EN EL HOGAR Y EL COLEGIO.	90
13. CARTA GANTT	92
14. RECURSOS FINANCIEROS	96
15. BIBLIOGRAFÍA	97
16. INFORMACIÓN ADICIONAL	88

1. RESUMEN DEL PROYECTO

En la presente tesis se realiza un estudio del contexto general del colegio Antilen de rengo. En este estudio se detallan un análisis por área de gestión educacional a partir de la aplicación del documento de diagnóstico presentado al final de este trabajo. La finalidad de este diagnóstico consiste en proponer un plan de mejoramiento institucional que responda a una mejora sustancial de los nudos críticos detectados al respecto.

Conocido los nudos críticos en la primera fase, fue posible elaborar el proyecto de mejoramiento con la finalidad de fortalecer la gestión por medio del liderazgo compartido, donde cada actor de la institución cumple un rol de liderazgo en su área. El proyecto en si se centra en la mejora de aprendizajes a nivel de sala de clases para postular a una educación de calidad y equidad, con la participación de todos los integrantes de la institución, incluyendo la comunidad del entorno. Las mejoras sustanciales están basadas en un método de mejoras en las comunicaciones con una oferta consistente en las bases curriculares a la luz de la reforma educacional. Por lo anterior, es necesario una readecuación del PEI con un plan de apoyo permanente de reestructuración de manera permanente. En cada una de las áreas de gestión se utilizan estrategias de diseño organizacional, con acciones concretas que apunten a un liderazgo compartido, fortaleciendo la cultura escolar mediante el desarrollo de normas aceptadas y consensuadas, que permitan el desarrollo de actividades concretas y efectivas para el logro de aprendizajes significativos y mejoras en la calidad y equidad de la educación.

Terminada esta fase se ha diseñado el proyecto de mejoramiento en conjunto con toda la comunidad educativa en cada una de las áreas, cuyas estrategias fundamentales son:

- Actualización y reestructuración del PEI por medio de jornadas de reflexión e instancias de talleres esporádicos debidamente planificados.
- Aplicar encuestas a todos los actores educativos, para su posterior tabulación a fin de conocer el nivel de involucramiento con el proyecto.
- Reformulación del PEI en función de los resultados obtenidos.
- Conformación de equipos de trabajo para difusión y apoyo técnico durante el proyecto.
- Difundir el PEI a toda la comunidad educativa y hacia el exterior, por medio de lienzos, trípticos,

página web y otros.

- Generación de un protocolo con las respectivas orientaciones de actividades curriculares asociadas al PEI y reforma educacional.
- Definición e instalación de nuevas prácticas que definan en forma clara y concreta las bases del PEI y las líneas de trabajo de la reforma educacional.
- Conformación de equipos de trabajo para elaborar procedimientos de monitoreo consensuadas con toda la comunidad educativa para la evaluación de procesos pedagógicos curriculares a la luz de la reforma.
- Elaboración de procedimientos de evaluación ajustados a la nueva realidad de la institución.
- Diseñar y aplicar pautas de seguimiento que permitan monitorear en la práctica los procesos pedagógicos.
- Crear instancias de perfeccionamiento tanto internos como auto perfeccionamiento y externos por instituciones calificadas.
- Generar instancias de retroalimentación entre las y los docentes para favorecer aprendizajes de alto nivel de conocimiento utilizando la integración de las asignaturas.
- Conformación de un equipo de gestión potente y representativo de la institución.
- Elaboración de un cronograma de actividades sostenidas en el tiempo y espacio.
- Crear instancias de apoyo permanente pedagógico para potenciar los aprendizajes a nivel del aula y sostener un nivel alto en resultados de pruebas externas como SIMCE y PSU.
- Revisar y evaluar los aspectos legales del manual de convivencia escolar con toda la comunidad educativa.
- Elaborar los protocolos pertinentes sobre las acciones a seguir en el manual de convivencia escolar.
- Difundir el manual de convivencia escolar a todo nivel, tanto interno como externo.
- Monitorear de manera permanente el cumplimiento del manual de convivencia escolar.
- Convocar a los padres y apoderados a talleres para definir roles y funciones que favorezcan el desempeño de las y los alumnos en el cumplimiento de normas.
- Facilitar espacios de reflexión con las y los estudiantes referidos al reglamento de convivencia escolar.
- Facilitar instancias de reflexión entre los profesores que beneficien el cumplimiento del manual de convivencia escolar a la luz de la reforma educacional.

- Evaluar y monitorear la participación de los padres y apoderados, profesores, alumnas y alumnos en general.

A partir de lo anterior, cabe señalar que las estrategias presentadas es posible lograr una mejora sustentable y sostenida en el tiempo, ya que se ha cubierto todos los elementos que se requieren para lograr éxito en todos los ámbitos de la comunidad educativa.

La idea de fortalecer a la familia con el colegio potenciará lazos de confianza hacia la institución, así como el crédito en cuanto a logros y expectativas de estudios superiores, pensando en cada alumna y alumnos, de acuerdo a su potencial, entendiendo que se fortalecerá los aprendizajes significativos y de calidad, no solo atendiendo lo académico, sino que poner énfasis en las inteligencias múltiples reorientando a cada estudiante de acuerdo a su potencial, de manera que alcance el máximo de aprendizaje sostenido en el tiempo, cuidando la calidad y equidad en la educación.

El fortalecimiento del equipo directivo permitirá al director ejecutar tareas sólidas con un PEI actualizado y restaurado tomando en cuenta la realidad actual del colegio, la comunidad y la demanda del país de contar con una educación de calidad.

El contar con un equipo de monitoreo permanente en el aspecto de evaluación, será posible contar con una retroalimentación en las prácticas pedagógicas que atiendas sin distinción a cada alumna y alumno del colegio, sumando a esta iniciativa el contar con un manual de convivencia actualizado y consensuado con toda la comunidad, será posible un cambio muy positivo a nivel del aula, ya que las condiciones de estudio y trabajo será favorables no solo a nivel de aula, sino que a nivel de toda la comunidad educativa, es decir, convertir la comunidad en una verdadera familia, acogedora, preocupada y sobre todo cariñosa, donde el ambiente escolar se transformara en una fuente atractiva para quienes formen parte de la institución. Finalmente se puede asegurar que la instalación de un liderazgo compartido permitirá de manera rápida y eficaz contar con información actualizada y oportuna para resolver posibles problemas que pudieren ocasionarse, adelantándose de este modo al conflicto y evitando detener el proceso frente a situaciones que entranpan el desempeño escolar.

2. ANTECEDENTES QUE FUNDAMENTAN EL PROYECTO.

Actualmente el colegio cuenta con tres cursos por nivel de Pre Kínder hasta Cuarto Básico, con un promedio de 35 alumnos por curso, sumando 630 alumnos en total, dos cursos por nivel desde Quinto Básico a Octavo Básico, con un promedio de 30 alumnos por curso, sumando 240 alumnos en total, dos cursos por nivel desde Primero Medio a Tercero Medio, con un promedio de 28 alumnos por curso, sumando 168 alumnos en total y tres cursos en Cuarto Medio, con un promedio de 22 alumnos por curso, sumando 66 alumnos en total, terminando de este modo con la reducción del tercer curso en Media y continuar con el tercer curso en Básica hasta culminar con Cuarto Medio en el 2020. De este modo el colegio cuenta con una matrícula de 1104 estudiantes, postulando en futuro al 2020 contar con un promedio de 35 alumnos por curso para sumar una matrícula total de 1470 alumnos.

Contexto Externo

El Colegio Antilen se encuentra ubicado en la sexta región, en la Ciudad de Rengo en la calle Arturo Prat N° 856, cercano a la plaza. Su entorno está rodeado de poblaciones relativamente nuevas, un supermercado, y un colegio municipal de educación Media a media cuadra, con el cuál no existen problemas de comunicación, se observa cercanía con las alumnas y los alumnos de ambos colegios, ya que existe respeto mutuo entre ambas instituciones. Las poblaciones aledañas son extensas en cuanto a número de personas, estando el 80% de las mismas compuesta por habitantes en edad escolar, la mayoría de los habitantes en edad pre escolar, asisten a jardines infantiles que están en torno al colegio. El hospital está relativamente cerca, lo que facilita el transporte de las alumnas y los alumnos en caso de accidentes escolares.

En el ámbito educativo existen dos colegios de similares condiciones (particular subvencionado), de los cuales uno de ellos es muy competitivo tanto en lo académico, como en lo deportivo, apoyado por EDUCA UC, mientras que el otro apunta a objetivos totalmente diferentes.

Además, existen cuatro colegios municipales, entre los cuales uno de ellos es altamente competitivo ya que su misión principal es preparar a las alumnas y alumnos para la educación superior, al igual que nuestro colegio.

En el aspecto laboral, aproximadamente el 80% de las jefas y jefes de hogar trabajan fuera de la ciudad, quedando las alumnas y alumnos a cargo de familiares o empleadas. Del 20% restante, aproximadamente un 10% trabaja en el comercio de la ciudad y el resto, el otro 10% lo hace en forma temporal en empresas agrícolas en los alrededores de la ciudad. El entorno de la ciudad está rodeado de muchas fábricas del rubro agrícola y una fábrica de galantería con un alto flujo de ventas al exterior como al interior de la ciudad.

Respecto a servicios se cuenta con una municipalidad con un alto número de funcionarios, una banda municipal para desfiles, un hospital completamente equipado, dos CEFAM, un cuartel de carabineros, un recinto carcelario con escuela incluida, un centro establecido de la PDI, dos cementerios, dos compañías de bomberos, registro civil, conservador de bienes raíces, y muchas oficinas de gobierno de apoyo a la comunidad.

Respecto a comunicaciones, existen cuatro emisoras de radio y un canal de TV local que se transmite por pantalla gigante en la plaza, al costado de la municipalidad. Cuenta con alrededor de 60 áreas de camping hacia la cordillera, de fácil acceso y costo, un gran estadio municipal, veintidós canchas de fútbol de barrio, la catedral, Iglesias locales de variados credos religiosos, gimnasio municipal, Piscina municipal olímpica, tres hoteles, una biblioteca municipal, casa de la cultura, equipos de fútbol amateur y de barrios, grupos folclóricos y grupos de orquestas abiertos a todo público, tres gimnasios equipados con máquinas actualizadas, dos viñedos importantes (misiones de rengo y torreón de paredes), comercio variado y establecido, siete supermercados y un teatro municipal, que se facilita a todos los colegios para realizar las ceremonias de licenciatura en forma gratuita.

En el aspecto cultural, existe mucha actividad de grupos de teatro, orquesta sinfónica, festival de cine, fiesta de la vendimia y para los fines de semana ocho locales de disco.

En el centro de la ciudad abundan los locales de comida rápida, como también restaurantes de comidas tradicionales, locales con juegos de entretenimiento. El colegio Antilen está a un costado de una de las calles principales (Arturo Prat) con locomoción a la puerta del colegio, lo que constituye un factor favorable desde el punto de vista del transporte de las alumnas y alumnos, pero desfavorable para la concentración del trabajo al interior de las salas de clases, por el ruido permanente durante el día. La iluminación al exterior es un poco escasa ya que cuenta con pocas iluminarias para la salida de los alumnos en la noche (después de ACLE).

La Ciudad de Rengo está catalogada como una de las ciudades seguras para vivir a nivel nacional, como también lo referido a las condiciones ambientales para una vida sana.

Contexto Interno

Si revisamos las teorías de clima organizacional se afirma que “el clima organizacional de un grupo social es una variable mediadora entre los propósitos y los logros del mismo grupo”. Lo anterior significa que en el contexto de educación lo que se planifica en una unidad educativa y los logros no se completa en plenitud por la acción de buenas intenciones, si no que por la interacción de muchas variables propias de la institución. Por ejemplo, si observamos el quehacer de nuestra institución descubrimos que:

Falta consolidar una acción institucional y un modelo claro de gestión que garantice el sustento económico, por lo tanto, hay que optimizar los recursos a través de un plan concreto.

Falta impulsar líneas de acción que logre un equilibrio entre los requerimientos de la familia y los planes y programas de estudio. En este ámbito hay varios factores que influyen poderosamente en el desempeño de la institución, entre los que se destacan:

a) Factores Humanos: En el aspecto factores humanos, el colegio está lejos de cumplir con las expectativas de competencias en los recursos humanos, las respuestas del personal dejan una tarea grande al colegio en materias de recursos humanos. Teniendo presente que todo esto se refiere a personas y en particular a quienes interactúan en forma interna con el colegio, entre los que encontramos:

Alumnos: Las alumnas y alumnos del colegio en su mayoría pertenecen a un nivel económico medio, provenientes en su gran mayoría de las poblaciones al entorno del colegio, aproximadamente el 85%. El resto proviene de lugares un poco alejados de la ciudad. Actualmente hay una matrícula de 1104 alumnas y alumnos con un promedio de 5 alumnos becados por curso (175) por su condición económica, que representan aproximadamente un 16% del total de alumnos del colegio. El resto de los alumnos (84%) paga una mensualidad aproximada de \$84.000.

En relación a los resultados académico respecto del SIMCE a partir del año 2011 el colegio presenta en comprensión lectora segundo básico una tendencia a mejorar en el tiempo a pesar de una pequeña

descendencia en el 2014, en cuarto básico la tendencia es mantener el puntaje con una pequeña descendencia en el año 2014 al igual que en segundo básico. En matemática, cuarto año básico desde el 2011 al 2014 la tendencia de los resultados es descendente, mientras que en 2015 se observa una mejora sustancial, apoyada por un equipo de trabajo por nivel, logrando un puntaje de 289 puntos junto a lenguaje que logra 274 puntos, siendo este puntaje superior al año anterior. En sexto básico 2015 la tendencia es de ascenso y progresivo con 278 puntos, acompañado de los cambios que se han realizado a nivel de aula, mientras que, en matemática con 282 puntos, marcando una tendencia sostenida y uniforme a la mejora en el tiempo, en este mismo año, se agrega ciencias naturales con 277 puntos, sin registro de años anteriores ya que no se rindió, por lo tanto, no existen referencias comparativas con años anteriores, siendo levemente el más bajo de los tres subsectores medidos. En octavo básico en 2015, en el área de comprensión lectora con 262 puntos, se observa una baja respecto de años anteriores, lo que marca una señal de bajo desempeño de las alumnas y alumnos del colegio, en relación a las conductas de entrada para la enseñanza media, la misma situación se observa en matemáticas con 282 puntos, mientras que en ciencias naturales con 301 puntos marca la diferencia respecto de lenguaje y matemática, superando el promedio nacional. Segundo medio en 2015, comprensión lectora con 251 puntos, con un descenso notorio, a pesar que desde el 2010 se había mantenido un promedio de 285 puntos parejos, mientras que en matemática desciende a 281 puntos a partir de un promedio de 301 puntos de años anteriores, en historia y geografía con 273 puntos siendo levemente menor que matemática.

En relación a los resultados obtenidos anteriormente en el área de comprensión lectora se ha mantenido una tendencia horizontal de los resultados SIMCE, esto en parte justifica el hecho de que al revisar los avances en comprensión lectora en el resto de las asignaturas del currículo de colegio se percibe dificultad en este ámbito.

Respecto de los resultados PSU nos encontramos con la siguiente realidad:

CUADRO RESUMEN PSU 2009 AL 2015

Año	LENGUAJE	MATEMÁTICA	PROM.LM	CIENCIAS	HISTORIA	NEM
2009	516	534	540	386	335	597
2010	517	539	533	382	390	603
2011	524	544	539	551	533	605
2012	534	558	547	533	551	595
2013	529	545	537	529	520	600
2014	548	539	543	538	523	562
2015	559	579	569	549	541	605
PROM.	532	548	544	495	485	595

Considerando la tabla anterior, las alumnas y alumnos ha mantenido un avance lento pero sostenido en lenguaje, mientras que en matemática se han presentado puntajes parejos a excepción del 2014 que hubo un descenso, pero, en el año 2015 hubo una mejora promedio en 40 puntos respecto del año anterior. El promedio de alumnos que ingresan a la universidad es de aproximadamente de un 80%, siendo el mejor ingreso el año 2015 con un 96%. Las alumnas y alumnos que ingresan a la educación superior se mantienen en ellas, solo se conocen escasos casos donde los alumnos han dejado los estudios. Los resultados en la universidad son altos respecto de las áreas de matemática y ciencias, las alumnas y los alumnos opinan que lo tratado en las clases en la educación superior son como una continuación de lo tratado en clases en enseñanza media.

Si observamos el NEM con los resultados promedios entre matemática y lenguaje, se observa un poco más alto, esto debido a que los promedio NEM representan todas las asignaturas, pero, si lo comparamos con los promedios matemática y lenguaje enseñanza media, son muy similares. Respecto de los establecimientos similares los resultados son similares, a excepción del 2015 en matemática, ciencias e historia superamos a los similares, mientras que en lenguaje estuvimos 5 puntos bajo el promedio de los similares.

En el ámbito cultural y deportivo las alumnas y alumnos disponen con 22 academias deportivas de kínder a cuarto medio, un grupo folclórico de kínder a cuarto medio, un grupo de teatro de quinto a cuarto medio, una academia de música desde quinto básico a cuarto medio, una academia de inglés de sexto básico a cuarto medio. En cuanto a la organización de las alumnas y los alumnos, existe un centro de alumnos organizado con una directiva compuesta por alumnas y alumnos de diferentes cursos y niveles, logrando de este modo representatividad. Los centros de alumnas y alumnos se eligen de manera democrática, por presentación de listas y votación democrática.

Respecto de las redes de apoyo, el establecimiento cuenta con un hospital cercano, carabineros, PDI, club de leones, radio rengo, preuniversitarios externos, universidades, club deportivo rengo, Federación de deportes, instituciones de las fuerzas armadas. Estas entidades mantienen permanente contacto con la institución y particularmente con las alumnas y alumnos, promoviendo y apoyando talentos. En relación a espacios para trabajo colaborativo y reforzamiento, no existen espacios para dichas actividades, lo que constituye un gran problema ya que la atención de los mismo se hace normalmente en los corredores o improvisando un espacio en la biblioteca. En lo económico el 35% de las alumnas y alumnos trabajan los fines de semana como propineras y propineros en los supermercados.

Las características de las alumnas y alumnos en general, son receptivas y receptivos, con altas expectativas de estudios superiores, desde pequeños se observa disciplina en el trabajo en general y un alto interés por aprender. Las habilidades blandas de las alumnas y alumnos están un poco descendidas, falta potenciar actividades que mejoren las normas, valores y principios que regulen el correcto actuar de la persona a lo largo de su vida y carrera profesional (ética), como también responder a las exigencias en los tiempos y formas establecidas (responsabilidad). Les cuesta ponerse en el lugar del otro (empatía), relacionarse con cualquier integrante del curso, más bien tienden a trabajar con sus

amigas y amigos (sociabilidad), por otra parte, se observa gran capacidad de comunicación, son muy atentas y atentos a las instrucciones (escucha activa), facilidad para el trabajo en equipo, poca adaptación a los cambios, como por ejemplo ser flexibles para adecuarse a nuevas circunstancias, muy buena capacidad para resolver problemas, falta optimizar los tiempos para realizar sus actividades, tienden a acumular todo para el final, dificultad para definir rutas (actitud positiva), alto espíritu de servicio hacia la comunidad en general, falta potenciar la confianza en su seguridad personal, poca capacidad de soporte ante situaciones estresantes o demandantes, que les permita abordar situaciones complejas sin perder el foco en lo importante (tolerancia a la presión), son muy asertivas y asertivos, además existe un gran respeto ante la opinión del otro.(en este aspecto Toselli, indica que las habilidades blandas son fundamentales para mantener un buen liderazgo, sobre todo para conducir y motivar).

Apoderados: En cuanto a la realidad familiar del colegio Antilen, se observa un grupo heterogéneo, ya que sus edades fluctúan entre los 20 y 50 años dependiendo de los cursos, debido que en algunos casos la alumna o el alumno es el menor o mayor del grupo familiar. Si nos remontamos a los cursos pequeños la mayoría de los padres fluctúan entre los 20 y 30 años, y conforme avanzamos hacia cuarto medio se invierte las edades, ya que estas son en su mayoría entre los 40 y 50 años.

Con respecto al nivel de educación alcanzado el 10% tiene octavo básico con enseñanza media incompleta, el 30% tiene enseñanza media completa, el 60% son profesionales con estudios universitarios.

De los padres con enseñanza media completa el 80% tiene un oficio, el resto al igual que los con enseñanza media incompleta trabajan de manera temporal. Lo anterior indica que es posible trabajar con buenos proyectos educativos con las familias y contar con apoyo permanente en el quehacer educativo con las alumnas y los alumnos en general del colegio.

Respecto de la condición laboral sólo un 5% está cesante y se mantienen con trabajos esporádicos o venden algún tipo de artículo en las ferias o la calle para mantener el hogar, la mayoría de las alumnas y alumnos de estas familias trabajan los fines de semana para apoyar económicamente, lo mismo ocurre en el verano. El nivel de violencia familiar sólo representa un 5% del total y todos son conocidos y tratados por la unidad de orientación familiar. El 80% de los padres confían en la labor de los docentes, pero un 90% de los padres manifiestan estar desconforme con la labor directiva del colegio.

Respecto a la participación en actividades de encuentro entre apoderados hay un promedio de un 75% que asiste a estos encuentros los días sábados por la tarde, ya que en la semana sería imposible por su situación de trabajo. En las actividades de fiestas patria, aniversario, licenciaturas y premiaciones, se cuenta con el 100% de asistencia de los padres acompañando a sus hijas e hijos.

En el ámbito de las reuniones de padres y apoderados la asistencia es bastante buena, en promedio se tiene un 95% de asistencia.

Docentes: En el establecimiento existen un total de 60 docentes, de los cuales 22 son de educación media, 26 de educación básica y 12 de Pre Kínder y Kínder (6 educadoras de párvulo y 6 asistentes de párvulo). De este grupo sólo 32 docentes tiene horario completo y el resto por horas y poca permanencia en el colegio. Se observa un alto compromiso de las docentes y los docentes con el colegio y cada cual se responsabiliza de sus clases en forma independiente, basados en los planes y programas de estudios vigentes. El promedio de logros de objetivos de aprendizaje logrados alcanza a un promedio de un 95%. De las y los docentes que pertenecen actualmente al colegio el 35% tienen antigüedad laboral desde los comienzos del colegio, el resto pertenecen a un grupo de renovación y aumento de planta conforme aumentaron los cursos.

Respecto del perfeccionamiento de las y los docentes es muy escaso, solo el 10% se ha perfeccionado en el área pedagógica, los cambios de reforma se han abordado con apoyo de material tomado de información proporcionada por el MINEDUC e internet. Se ha trabajado en escasas ocasiones a nivel de departamentos a inicios del año escolar, a fin de incorporar los cambios en las planificaciones. Los docentes antiguos mantienen sus principios y una resistencia a los cambios, las y los docentes nuevos intentan aplicar los conocimientos actualizados enseñados en la universidad, aunque en la mayoría de los casos dichos conocimientos no se condicen con la reforma educacional.

En el colegio se realizan reuniones técnicas cada dos meses, en estas reuniones se abordan los objetivos y directrices del MINEDUC, y evaluación de avances de las unidades respecto de la planificación, como también se abordan temáticas sobre el trabajo pedagógico y las prácticas pedagógicas. Las reuniones pedagógicas programadas para el año escolar se realizan en promedio en un 60%, además, no se observan trabajos de temáticas relacionadas con actualización de reglamentos y particularmente el PEI. Este último tiene una antigüedad de 20 años que no se ha retocado.

Si bien cada docente asume en forma democrática e individual la responsabilidad en cuanto a las planificaciones, se percibe un grado alto de confusión y desconocimiento del PEI en todos sus ámbitos, por falta de capacitación sobre su contenido. Las y los docentes nuevos, desconocen completamente el contenido del PEI.

Auxiliares técnicos administrativos y personal de servicios menores: El establecimiento cuenta con una secretaria técnica de apoyo a la dirección y recepción de matrículas y atención de apoderados, un encargado de cobranzas destinado a depeccionar las mensualidades, un encargado de contabilidad responsable del pago de personal y cuidado de los fondos del colegio, seis auxiliares de servicios menores encargados de aseo y ornato de las salas de clases y espacios del entorno del colegio. Una auxiliar de servicios menores encargada de aseo y ornato de sala de profesores y oficinas de la planta directiva.

Personal Paradocente: El colegio cuenta con seis paradocentes encargados de vigilar el área de disciplina en los pasillos y patios, como también, el control de las salas de clases durante los recreos. Cada paradocente maneja una bitácora diaria y debe rendir cuentas a la inspectora general ante cualquier anomalía que detecten a fin de buscar alternativas preventivas en el área de disciplina. Esta área es una gran fortaleza para el colegio, ya que se cuenta con un ambiente muy favorable para el trabajo pedagógico en todos los niveles. El colegio cuenta con un nivel de comunicación muy favorables entre alumnas, alumnos y docentes en general, mientras, que desde el punto de vista de los padres en este aspecto nos encontramos con algunos casos de poca comprensión respecto de las apoderadas y los apoderados. El porcentaje de quejas no supera el 5% del total del colegio.

Equipo Directivo: En el área de gestión directiva, cabe señalar que el Colegio Antilen ha mantenido en el tiempo al actual director desde el año 1995, con un liderazgo de bajo perfil, centrado en el sueño del área deportiva. El director antes mencionado es profesor de Educación Física sin perfeccionamiento en el área de liderazgo, ya que se caracteriza por permanecer ausente ante las reuniones de carácter pedagógico, solo participa de las reuniones de consejo general, cuyo objetivo principal es organizar actividades de encuentro con todo el personal del colegio. El director no planifica ni presenta metas y desafíos a futuro para el colegio, desconociendo el proyecto educativo del colegio, documento que fue trabajado hace ya bastante tiempo con escasa asistencia del mismo. El equipo directivo se ha cambiado

conforme ha pasado el tiempo, este ha sufrido cuatro reestructuraciones, con reemplazos y cambios de sus integrantes, manteniéndose en el mismo el actual director. El actual equipo manifiesta que, bajo esta dirección, el director se muestra indiferente frente a los avances de las alumnas y los alumnos, ya que siente no tener poder de tomar decisiones frente a la intervención de los socios, anulando la actividad del mismo en el colegio. Al revisar la gestión del mismo desde 1995 se ha observado que solo ha dirigido desde su oficina sin acercarse al aula para interactuar con las alumnas y los alumnos, desconociendo la realidad y las necesidades del equipo directivo y del personal en general. Durante este periodo, el establecimiento no ha tenido avances significativos en cuanto a aprendizajes, pero ha mantenido una línea de trabajo sostenido en el tiempo por la iniciativa de cada docente. A pesar de los esfuerzos antes mencionado, el colegio ha mantenido su nivel un poco inferior en comparación con otros colegios similares. Se ha evidenciado una falencia en cuanto a la conducción del colegio en todas las áreas y dimensiones, lo que mantiene estático el trabajo colectivo y por tanto lograr satisfacer las necesidades generales de la comunidad educativa. En este ámbito no existen incentivos o estímulos concretos en beneficio de los trabajadores para potenciar y motivar nuevas acciones a fin de mejorar los resultados en todas las áreas.

En el año 2012, se renueva el equipo directivo incorporándose en este el administrador y a fines del 2014 se define el actual equipo directivo formado por el Administrador, de profesión Médico y socio del colegio, se encarga de aprobar proyectos y financiar actividades propuestas por el equipo directivo, El director encargado de representar al colegio en reuniones externas y firmar documentos que la administración autorice o exija el MINEDUC, la Inspectora General encargada de informar sobre la disciplina del colegio, la jefa de UTP encargada de la tarea curricular, asumiendo en estos tres últimos años la responsabilidad de la coordinación de Básica, la coordinación de Media, el grupo de alumnos diferenciados que quedan en el colegio, la administración del SINEDUC (sistema de notas digitales), Las tareas de la secretaria académica y reemplazar al director en su ausencia. Todas estas actividades mencionadas se manifiestan en desorden y falta de atención en general en cada una de ellas, ya que una persona en tantas responsabilidades, el tiempo no alcanza y nada resulta como debe ser, como, por ejemplo, no hay tiempo para reuniones pedagógicas o tratar en conjunto problemáticas propias de los cursos.

Además de los integrantes mencionados, en este equipo participa la orientadora familiar encargada

de informar sobre la orientación vocacional y situaciones problemáticas en el hogar, de la misma forma es la responsable de orientar a las alumnas y alumnos para la elección de la formación diferenciada. Finalmente, este equipo lo integra la psicóloga quién es la encargada de atender a las y los alumnos con problemas de adaptación en el colegio y encargada de evitar el bullying en el colegio.

Si bien lo anterior explica en parte la acción del colegio, podemos encontrar fortalezas que tiene que ver con la acción del equipo directivo, como:

El PEI se formuló con diferentes grupos de interés y ayuda de expertos

En el colegio existe instancia para hacer reportes referido a las actividades del personal en lo referido a recursos humanos.

Profesionales capacitados para resolver conflictos internos, correspondiente a un equipo multidisciplinario.

El colegio entrega autonomía de los docentes para ejecutar sus clases, enfocándose en los resultados y no en las actividades.

El colegio cuenta con un reglamento de disciplina y evaluación lo que facilita la labor de todos quienes laboran en el colegio.

Se cuenta con un sistema informatizado en línea y en red para trabajar con los alumnos

Equipo de profesionales preparados y organizados para seleccionar el ingreso de alumnas y alumnos al colegio

Al igual que las fortalezas encontramos debilidades que tienen que ver con las acciones del equipo directivo, tales como:

El colegio cuenta con una misión y visión muy antigua y descontextualizada respecto de los recursos humanos.

El organigrama del colegio está desactualizado y descontextualizado a la realidad actual del colegio, y no incluye los recursos humanos

Los mecanismos con los que cuenta el colegio no contempla estrategias de recursos humanos

La mayoría de los grupos de interés no conocen la misión y visión y los objetivos estratégicos de recursos humanos

Falta protagonismo del director para crear modelos de planificación en áreas vinculadas con los aprendizajes y recursos humanos

En el colegio la gestión del director está intervenida por los socios

Ausencia de un proyecto de apoyo permanente de los docentes en el área multidisciplinarias y de

recursos humanos

No existe motivación por el perfeccionamiento de los profesores

Ausencia de un proyecto de apertura para reclutar profesores

No se ha definido el sello del colegio

De acuerdo a las debilidades mencionadas se puede apreciar claramente la falta de un clima organizacional a nivel de recursos humanos, como incentivos verbales que fortalezcan los logros del personal.

Hay elementos importantes que el consejo directivo debería considerar en el colegio, como, por ejemplo:

Promover el perfeccionamiento del personal del colegio

Buscar instancias de encuentro con los funcionarios del colegio

Favorecer el diálogo en general, tener capacidad de escuchar

Si volvemos nuevamente al FODA nos queda claro que, profesores de colegios similares se perfeccionan para mejorar estrategias de ejecución en el ejercicio al interior de la sala de clases y particularmente mejorar resultados SIMCE y PSU.

En este aspecto es preocupante ya que los docentes no se han perfeccionado por varios años.

b) Factores técnicos: Los factores técnicos del colegio Antilen están plasmado en el proyecto educativo institucional.

Respecto del contenido del PEI, es importante tener presente que técnicamente este instrumento requiere de una revisión urgente, es decir, La presentación está descontextualizada, ya no es lo mismo de hace 21 años, como, por ejemplo, la urbanización ha cambiado, ya que hoy estamos en una posición más favorable para el logro de aprendizajes significativos.

Por otra parte, los principios y valores que asume el colegio ha cambiado con el correr de los años, ya que los sueños de antes ya no son los de hoy.

El proyecto educativo en este aspecto se sustenta en el mejoramiento continuo de la gestión escolar. En relación a los factores técnicos del colegio, el PEI presenta la articulación de diversos componentes sustentados en Liderazgo, Gestión curricular, Convivencia escolar, recursos, y resultados. Todo este modelo se ajusta a la estructura propuesta por el MINEDUC en el año 1991, lo que ha cambiado

profundamente conforme ha pasado el tiempo.

Como es de conocimiento público, el desarrollo de las políticas educacionales desde la instalación del “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación” (Ley SAC N° 20.529) se han configurado según un modelo comprensivo de la gestión escolar que distingue cuatro áreas: la gestión pedagógica, el liderazgo escolar, la convivencia y la gestión de recursos. Nuestro colegio en este aspecto se aleja de este modelo. Como ya se señaló anteriormente, el PEI está desarticulado y desactualizado, además, desde el aspecto técnico pareciera ser que no se consulta, ya que las líneas de trabajo obedecen más bien a una iniciativa propia de la encargada de UTP, sin mediar consulta al cuerpo de profesores. Al realizar un análisis en las diferentes áreas tenemos:

Liderazgo: (Está muy bien escrito, pero no se lleva a la práctica en su totalidad); esta área se subdivide en: Visión estratégica y planificación, Conducción y coordinación, Alianzas estratégicas, Plan de mejoramiento, Reglamentos internos, Plan de formación permanente; los objetivos que se persiguen en esta área son:

1. Gestionar el quehacer de la comunidad educativa, como un sistema coordinado e integrado de diversos equipos de trabajo
2. Revisar en forma permanente el funcionamiento adecuado de los diversos equipos de gestión corresponsable, existentes en los distintos niveles.
3. Favorecer la descentralización y la gestión corresponsable.
4. Velar por la correcta implementación de los marcos de normas y procedimientos que regulan el accionar de la comunidad educativa, en los diversos ámbitos del quehacer educativo, revisando en forma permanente dichos marcos.
5. Optimizar la convivencia de la comunidad educativa aplicando, socializando y evaluando el manual de convivencia gestado en ella.
6. Evaluar los diversos ámbitos de la gestión, del currículo y de las prácticas pedagógicas de acuerdo a lo establecido en la Evaluación Institucional anual.
7. Favorecer el funcionamiento regular de todas las instancias de participación consideradas en la Comunidad Educativa, en especial Equipo de Gestión Educativa, Consejo de Profesores y Consejo Escolar.
8. Integrar a los padres y apoderados en instancias de participación, coordinación y decisión de la

comunidad educativa, relacionado con su quehacer.

9. Integrar a los alumnos en instancias de participación y decisión de la comunidad educativa que sean pertinentes.
10. Mantener canales permanentes y acciones sistemáticas de comunicación con el entorno social.
11. Aplicar en forma permanente el Proyecto de Evaluación Institucional, de modo que las áreas de gestión y todos los agentes involucrados en el proceso, sean objeto y sujeto de evaluación.
12. Socializar los resultados de los diversos procesos evaluativos realizados en la comunidad educativa.
13. Generar instancias de gestión administrativa que fomente el ingreso de nuevos recursos.
14. Mantener las instancias de apoyo para la detección y solución de problemáticas socioeconómicas de los alumnos.
15. Mantener canales, instrumentos permanentes y acciones sistemáticas de comunicación formativa e informativa con la familia, que permitan mejorar los aprendizajes de los/las estudiantes y obtener mejores resultados.
16. Elaborar canales de comunicación entre los diferentes agentes involucrados en el desarrollo educativo.
17. Generar sistemas de comunicación bidireccionales con una red de comunicación interna y externa, que faciliten el flujo de la información entre los diferentes actores que participan en el proceso educativo.

La gestión curricular: Se presenta subdividida en organización curricular, planificación de aula, consejos técnicos, reglamento de evaluación. Esta ha cambiado notablemente en los 21 años de existencia del colegio, en esta área están plasmado los siguientes objetivos:

1. Crear las condiciones pedagógicas necesarias que permitan mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje para todos los alumnos(as) del establecimiento
2. Desarrollar adecuadamente los objetivos fundamentales transversales para contribuir a una formación valórica de nuestros alumnos.
3. Apoyar innovaciones curriculares con la participación de docentes de aula.
4. Mejorar el rendimiento académico por medio del conocimiento y aplicación de técnicas de estudio.
5. Completar las horas de libre elección con talleres de diversos ámbitos pedagógicos basados en los intereses y en las capacidades de los alumnos(as).
6. Favorecer un aprendizaje presencial de la naturaleza que permita desarrollar en los alumnos(as) una

actitud de amor y respeto que contribuye a la preservación del medio ambiente.

7. Lograr un buen dominio en los procesos de auto conocimiento y auto evaluación personal e internalizar valores propuestos por el establecimiento.

Organizar el espacio, el tiempo escolar, los recursos humanos y los medios educativos en todos los sectores de aprendizaje en beneficio directo del mejoramiento de la calidad de nuestros alumnos(as).

8. Organizar el espacio, el tiempo escolar, los recursos humanos y los medios educativos en todos los sectores de aprendizaje en beneficio directo del mejoramiento de la calidad de nuestros alumnos(as).

Misión: La misión está lejos de la realidad considerando los criterios de redacción, ya que no obedece a dichos criterios, esto significa que hay que redactar una nueva misión que cumpla los requisitos establecidos. La misión antes señalada está plasmada de la forma siguiente:

“El Colegio Antilen de Rengo, ofrece una educación integral, de calidad, con equidad, respetando la diversidad y capacidades de sus alumnos, en un clima de convivencia armónico fundado en el respeto. Atendemos alumnas y alumnos desde el primer nivel de transición a cuarto año de enseñanza media científico humanista. Centramos nuestro quehacer educativo en un modelo pedagógico que junto a la adquisición de conocimientos conlleve el desarrollo de valores, actitudes y habilidades, formando personas que sustenten sus acciones sobre principios que les permitan construir una sociedad más justa, humana y solidaria, capaces de insertarse exitosamente en un mundo globalizado”.

Visión: Al igual que la misión se requiere de una redacción acorde a los requisitos establecidos para tal efecto. Esta visión está plasmada en el PEI de la siguiente forma: “El Colegio Antilen será una real alternativa educacional en la comuna de Rengo y sus alrededores, otorgando una formación de calidad, integral, con equidad que garantice a los niños y jóvenes aprendizajes significativos y sólidos principios humanistas cristianos, potenciando el espíritu crítico en cada uno de ellos para que sean poseedores de sólidos valores que les permitan alcanzar éxito personal, proyectándose e integrándose positivamente en la sociedad”.

Principios que sustentan la misión institucional, sello institucional: Técnicamente se sustenta en educación integral, autonomía, participación, equidad, respeto mutuo y calidad, pero, no están definidos los conceptos mencionados ni se han declarado objetivos en el PEI

c) Factores Financieros: El Colegio Antilen cuenta con financiamiento compartido del Estado, ya que es particular subvencionado con una mensualidad promedio de \$84.000. Cuenta con un centro de padres con personalidad jurídica, recaudando fondos a través de actividades para mejorar infraestructura que beneficie a los alumnos.

Infraestructura: En relación a la infraestructura es sólida, con ventanales de estructura de acero y reja externa con protección, cada sala cuenta con buena ventilación e iluminación. Tiene un bloque de un piso con un pasillo central, con diez salas de clases, una sala de profesores con una cocina, y cuatro baños para profesores, dos para damas y dos para varones, dos salas equipadas para Pre Kínder y Kínder, una sala de computación, una sala de multipropósito, una oficina de dirección, una oficina de secretaría, una oficina de contabilidad y una oficina de Administración, a la entrada a la derecha se encuentra una oficina de recepción de público en general e inmediatamente a la izquierda dos baños uno para dama y otro para varones. Siguiendo al fondo del colegio nos encontramos con un gimnasio abierto y techado, a la derecha la biblioteca, una sala de baile, una sala de primeros auxilios, una sala de atención de alumnos en psicología, un laboratorio, una sala de fotocopiado. Pasando por el gimnasio techado nos incorporamos con un edificio de dos pisos. Entrando por el pasillo a la izquierda hay dos conjuntos de baños, uno para damas y otro para varones. El edificio es sólido con salas de similar construcción que las mencionadas anteriormente. Este conjunto está formado por ocho salas de clases y dos oficinas de inspección de patio. Por la derecha del frontis del colegio hay un estacionamiento de directivos, seguido de un kiosco, con dos conjuntos de baños uno para damas y otro para varones.

Recursos: (se ha mejorado en recursos materiales a pesar que falta una política de mantención permanente, especialmente la mantención de proyectores y programas de computación para trabajar las tics, pero en recursos humanos estamos estancados, no hay políticas de apoyo hacia la labor de los funcionarios en general), se subdivide en organización de recursos humanos, organización de recursos materiales y tecnológicos y procesos administrativos, todo esto en el papel, ya que no se ha plasmado en la realidad. No existen objetivos declarados en el PEI en esta área.

Se prioriza los recursos para pago de sueldos, reparaciones y aportes de material al interior del aula. El bajo nivel de deudas de escolaridad permite motivar al personal por logros alcanzados

d) Factores Pedagógicos: en este aspecto el colegio Antilen se sustenta en el apoyo pedagógico a cargo de la UTP, la que atiende dos aspectos:

La Organización curricular: El colegio Antilen cuenta con un PEI antiguo que data del modelo de 1991 y no se ha reestructurado hasta la fecha, cuenta con un plan de gestión del establecimiento creado por la jefa de UTP con apoyo de documentación del MINEDUC, no cuenta con planes propios, por lo tanto, depende directamente de los planes y programas de estudio del MINEDUC. Se utiliza como herramienta didáctica las bases curriculares y la ley de educación actualizada, considerando los cambios que ha experimentado la reforma educacional en esta área. Para informar de los cambios se hace en reunión de consejo de profesores con apoyo de power point y visita del superintendente de educación en el mes de marzo. La información se actualiza por medio de la página del MINEDUC. Cada docente tiene la responsabilidad de incorporar estos nuevos elementos a sus planificaciones, pero, falta socializar estos elementos a fin de trabajar en la misma línea en todas las asignaturas, el director está ausente en esta iniciativa.

En relación al acompañamiento a las y los docentes en el aula, respecto de sus prácticas pedagógicas y cumplimiento de la planificación es muy pobre, se realiza por parte de la UTP de manera muy esporádica y no hay retorno a fin de analizar los resultados de las observaciones, como tampoco se observa algún plan de perfeccionamiento docente. Las planificaciones entregadas por las y los docentes no se revisan, solo se pide cumplir con la elaboración de las planificaciones y descansan en los archivos del computador, esto según opiniones de las y los docentes, quienes sienten que planificar es solo un trámite más.

Evaluación de la implementación curricular: El PEI no se evalúa junto con el plan de gestión, ya que se organizan actividades con ideas propias del consejo directivo propuestas por la jefa de UTP, siendo responsable cada docente de evaluar su propio trabajo y planificación a la luz de la reforma educacional, es decir, existe libertad absoluta en este aspecto de acción de las y los docentes. En forma semestral la jefa de UTP realiza una presentación de análisis cuantitativo y cualitativo de las calificaciones de las y los estudiantes desde Pre Kínder hasta cuarto medio, tomando los datos estadísticos que le proporciona el sistema computacional SINEDUC, contratado a la Universidad católica. Los resultados de las calificaciones son entregados a las y los apoderados en forma escrita en las reuniones de apoderados.

Evaluación por área de gestión

a) **área de gestión directiva:** El actual director está a cargo del colegio desde el año 1995, sin planes de reestructuración del PEI, su labor principal se ha concentrado en crear actividades extra programáticas en el área deportiva, tiene un horario flexible y acude al colegio de manera irregular, no existe un liderazgo declarado, observando poco entusiasmo de su parte por trabajar el área pedagógica, menos, crear un plan de acción de perfeccionamiento para las y los docentes. Mantuvo autonomía total desde el año 1995 hasta el año 2011. En marzo del 2012 la administración del colegio pasa a manos de una comisión de la sociedad, quienes asumen el mando del colegio junto al administrador, dejando al director labores menores que se relacionan con su cargo, desde este momento las decisiones se toman en el equipo directivo, quienes sugieren y la comisión de los socios deciden.

En el año 2015 se intenta reestructurar el PEI apoyados por la psicóloga del colegio, iniciativa que fracasó por falta de organización de la misma y dejar de lado la participación de la comunidad educativa, tales como, docentes, apoderados y alumnado en general. Su idea se realizó en su oficina en forma personal, quedando pendiente la participación de todos los componentes del colegio, solo se sabe que existe un documento que nadie conoce. El actual PEI no ha sido difundido ante la comunidad y menos se ha realizado jornadas de reflexión lideradas por el director.

No se observa participación sistémica en el tiempo donde el director integre a todos los integrantes sociales del establecimiento, solo una vez al año se realiza una cuenta pública que no se ajusta a la realidad, la mayoría del contenido se refiere a los gastos que el colegio realiza cuyas cifras no representan la realidad de la inversión. En lo académico no existe información referida a logros, resultados, proyecciones. Lo anterior demuestra claramente que la dirección no tiene puesta en su plan la prioridad de los aprendizajes de las alumnas y los alumnos.

De parte del director no existe el foco de preocupación en las estudiantes y los estudiantes y particularmente en el aprendizaje, comprometiendo a la comunidad en torno a los objetivos institucionales. Por otra parte, el director no establece metas cualitativas, operacionalizadas en prácticas, para todos los miembros de la comunidad escolar, como también monitorear el cumplimiento de las metas. No hay metas cuantitativas con indicadores de aprendizajes claros para las y los

estudiantes, falta de parte del director y equipo directivo acciones concretas y planificadas para estimular y comprometer al equipo de docentes y estudiantes para el logro de los objetivos.

Tanto el director y su equipo directivo no han garantizado la implementación de mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, especialmente SIMCE y PSU. Las estrategias institucionales son casi nulas respecto del apoyo a los estudiantes que manifiestan dificultades en sus aprendizajes, no existen talleres de reforzamiento al respecto. No hay presencia del director para asegurar que el tiempo no lectivo de las y los docentes sea destinado a actividades de planificación, evaluación, estudio, intercambio y reflexión de sus prácticas, la ausencia de un proyecto creado por el director con su equipo directivo no es liderado por el director para definir metas altas de aprendizajes, junto a esto, faltan prácticas de inclusión, retención, refuerzo educativo, tutorías y apoyo a todas y todos las y los estudiantes. La falta de mecanismos de análisis, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas y las metas institucionales se observa muy baja participación de parte del director, afectando poderosamente los aprendizajes de las y los estudiantes por falta de materiales adecuados para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La articulación entre el PEI, el plan de gestión del director y los planes y programas de estudios es casi nula. Cada profesor usa las estrategias que a su juicio estima es la más adecuada. Debido a la falta de participación del director en este aspecto, no existen estrategias de trabajo común que marquen un sello institucional, por lo que los niveles de aprendizajes con altas expectativas se ven cada vez amenazadas por la postergación de recursos materiales y falta de aprovechamiento del tiempo en actividades de refuerzo en lo académico.

En esta área no se observa un calendario de reuniones con la comunidad educativa, solo surgen de manera esporádica, para concretar actividades de convivencia en fiestas patrias y aniversario. Dichas reuniones tienen muy poca participación y asistencia de parte de la comunidad. Sin embargo, es importante señalar que no existe un trabajo participativo de la comunidad educativa que considere los intereses y las necesidades del personal, tras la invitación a participar de actividades de recreación impuestas por el directos, donde cada trabajador debe entregar un aporte económico de alto costo, cada vez es menos concurrido.

En las pocas instancias de reflexión en relación a los resultados y planificación de actividades a cargo de la jefa de UTP, no se cuenta con la asistencia del director ni equipo directivo.

b.- Área de gestión pedagógica curricular: En esta área se observa a cada profesor con formato común de planificación, ya que la jefa de UTP exigió un modelo de planificación impuesto a su modo de ver, justificando que es lo que corresponde por mandato del MINEDUC, pudiendo crear en forma libre actividades propuestas en la planificación.

Respecto del tiempo de planificación asignado a cada profesor, no existe una política de colegio para que cada profesor cuente con horas de planificación, solo un consejo semestral que se deja para planificar, además, no hay espacio físico para permanencia de los profesores en el colegio, a pesar que se exige estar presente en el mismo. La planificación no incluye como condición el diagnóstico de los aprendizajes de las alumnas y los alumnos, cada docente tendrá que buscar mecanismos para reforzar cuando a su juicio lo estime necesario. En algunas asignaturas como física y matemática se tiene conocimiento que el profesor inicia cada unidad con un diagnóstico y repaso del mismo, lo que ha demostrado ser bastante eficiente en cuanto a aprendizajes de las alumnas y los alumnos, pero, no se promueve esta iniciativa a nivel de colegio. En temas de formato de evaluación no existe un criterio común, cada docente hace lo que a su juicio cree es lo mejor, agregando a esto la falta de actualización de las docentes y los docentes en estas materias. Sumado a lo anterior, no existe seguimiento, revisión, evaluación y supervisión de las debilidades y fortalezas a pesar que los resultados cuantitativos son deficitarios.

No existe un cronograma estructurado de reuniones de carácter pedagógico, estas surgen en la marcha y son poco efectivas al momento de replicar las recomendaciones dadas en la sala de clases. Al respecto lo anterior, existe un cronograma de actividades generales del colegio, entregadas a cada docente a fin de que pueda planificar considerando estas fechas.

En esta área falta avanzar en la articulación de las asignaturas y graduación de los aprendizajes, ya que aprendizajes importantes y necesarios para avanzar en otros de la misma disciplina u otras disciplinas, crea conflicto en las alumnas y alumnos al momento de ser requeridos para avanzar en nuevos conocimientos.

En las reuniones técnicas se pierde mucho tiempo en presentación de casos de situaciones de otros países y que escapan de la realidad nacional y particularmente local, las discusiones se quedan en lo general y se deja de lado lo específico y particular del quehacer de las docentes y los docentes en el aula. El colegio cuenta con buen material didáctico, pero se utiliza poco, como por ejemplo un proyector por sala de clases y maletas de ciencias para actividades demostrativas de quinto básico a cuarto medio. La articulación de las planificaciones de ruta a mediano y corto plazo con la dimensión curricular del PEI no se consulta y en escasos casos se realiza una planificación simple en el cuaderno. En este aspecto urge revisar este tema poniendo énfasis en la diacronía y la interdisciplinar curricular. Por otra parte, no existe incorporación de adecuaciones curriculares para las alumnas y alumnos con necesidades especiales.

Por último, en esta área no existe una estrategia cuantitativa que aborde el desempeño de los alumnos de manera positiva, solo se observan observaciones negativas al respecto. Las clases en la mayoría de los casos son lineales con poca variedad de actividades, sin un proceso de inicio, desarrollo y cierre que asegure el aprendizaje de las alumnas y los alumnos. Por lo anterior no se observa un equipo responsable de supervisar el desempeño de las docentes y los docentes.

c.- Área de gestión de la Convivencia escolar o inclusión: En el año 2013 se elabora un trabajo colaborativo entre docentes, apoderados, alumnas y alumnos. Se socializó con todos los actores de la comunidad educativa a cargo de la inspectora general, con ausencia del director. En este aspecto cada año se actualiza el reglamento de convivencia escolar en el mes de diciembre, mediante talleres a todo nivel, en el mes de marzo, se sociabiliza con las alumnas y alumnos al igual que con todas las docentes y todos los docentes. El profesor jefe refuerza a nivel de sala de clases, en la libreta de comunicaciones se presenta un resumen y en la página web se publica todo el año.

Los resultados en esta área son muy favorables entre toda la comunidad educativa, los conflictos son escasos y de rápida solución. La convivencia en general es de carácter familiar, donde reina el respeto mutuo.

A pesar de lo anterior este reglamento no está incorporado en el PEI y es de desconocimiento de la comunidad educativa, a pesar que está escrito en la plataforma, no se observa interés por conocerlo, ya

que no representa la realidad del colegio, menos los elementos presentes en la nueva reforma educacional. Por lo tanto, se observa un alto nivel de logros en ámbitos de convivencia, pero, es necesario la incorporación de la dirección en las actividades de mejora del mismo.

Conclusiones: Considerando lo anterior es prudente señalar que existe un personal docente muy comprometido con el colegio, gracias a su liderazgo individual es posible mantener al colegio en la posición que se encuentra. Las acciones individuales de cada docente podrían canalizarse mediante la acción de un liderazgo activo de parte del director, que aglutine las buenas ideas y delegue responsabilidades a los diferentes actores que aportan con el colegio. Un liderazgo compartido donde se enmarque en un proyecto a corto plazo para mejoras de lo que ya existe, requiere de la participación activa del director como líder positivo y consultivo ante la comunidad educativa.

En síntesis, de acuerdo a la información antes recopilada con respecto a las diferentes áreas descritas en el instrumento de evaluación, se ha detectado debilidad en la gestión directiva, particularmente en la capacidad de articulación, coherencia y evaluación de todos los procesos pedagógicos, especialmente la coherencia con un PEI actualizado.

Urge la promoción de una comunidad escolar participativa, por ejemplo, los centros de alumnos se forman por una sola lista y cada cual hace lo que le parece está mejor.

Por lo tanto, la estrategia principal que sustenta este proyecto es la elaboración de un proyecto de mejoramiento, que permita superar la situación problema que se ha planteado, postulando a la implementación de un liderazgo efectivo centrado en equipos de trabajo, es decir, delegar el liderazgo.

3. CONTENIDOS DEL PROYECTO

GESTIÓN DIRECTIVA

a) Objetivo General:

Fortalecer en el equipo directivo el liderazgo compartido, que les permita desarrollar una gestión enfocada en equipos de trabajo y la articulación del proyecto educativo, sus metas y objetivos.

Objetivos Específicos

1. Actualizar el proyecto educativo institucional para implementar procesos de mejora escolar incluyendo a toda la comunidad escolar.
2. Conducir al equipo directivo hacia un liderazgo compartido, proporcionando el sustento para un trabajo articulado con las metas y objetivos del PEI
3. Apoyar al equipo de gestión institucional en el ámbito de la estructura interna de la organización de la comunidad escolar

GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR

b) Objetivo General:

Promover un liderazgo compartido entre los docentes, para generar condiciones, espacios de reflexión y trabajo técnico, orientado a técnicas de acompañamiento al aula y retroalimentación de prácticas pedagógicas, de manera sistemática y continua, para la construcción de aprendizaje profesional que permita una educación de calidad y equidad.

Objetivos Específicos

1. Diseñar junto al equipo directivo estrategias metodológicas sobre prácticas efectivas de los profesores en el aula en función de los objetivos del PEI.
2. Promover el perfeccionamiento de las y los docentes en prácticas efectivas para aprendizajes significativos en el aula.
3. Construir pautas de supervisión al interior de la sala de clases orientadas a las prácticas efectivas de las y los docentes en el aula.

GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA E INCLUSIÓN

c) Objetivo General:

Desarrollar e implementar políticas que aseguren una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, con justicia, con dignidad y respeto mutuo, de manera que se resguarden los derechos y deberes de toda la comunidad educativa.

Objetivos Específicos:

1. Comprometer a la comunidad educativa en el fortalecimiento del dialogo permanente en un ambiente de sana convivencia entre sus pares a partir del liderazgo del profesor jefe.
2. Facilitar la participación activa de los padres y apoderados en el desarrollo de estrategias que favorezcan un ambiente de respeto mutuo entre sus hijos y la comunidad en general.
3. Crear instancias y estrategias de participación de toda la comunidad educativas con objetivos claros, referidos a normas y reglamentos de convivencia escolar.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO

Actualmente se sabe por la literatura existente que toda institución educacional debe contar con una estructura organizacional que obedezca a su concepción y por tanto debe ser coherente con la búsqueda de su misión y objetivos plasmados en el PEI.

En el caso particular de Chile, es común encontrar críticas que apuntan sobre el servicio deficiente de las instituciones educacionales por una mala gestión y administración. Las razones sobre este punto son muchas, entre las cuales una de ellas se debe a que los directivos llegan a sus cargos por antigüedad o simplemente por una mala formación en esta materia, en el caso particular de nuestro colegio el director llegó al cargo porque forma parte del grupo de socios que formaron este colegio, que a la actualidad no se ha perfeccionado en esta área. Está claro que una materia tan delicada como administrar y gestionar un colegio no puede quedar en manos de aficionados o personal improvisado. En primer lugar, se requiere de personal capacitado, capaz de distribuir su liderazgo a fin de lograr mayor efectividad y calidad en los aprendizajes de las alumnas y los alumnos.

Dada la importancia de este tema se ha realizado un diagnóstico basado en los conocimientos adquiridos en este curso a fin de descubrir nudos críticos y al mismo tiempo crear un proyecto de mejoramiento que responda a estas debilidades detectadas, postulando de este modo que la forma de lograr mayor éxito institucional es contar con un liderazgo compartido, de manera que cada líder se especialice en su área y sea capaz de interactuar en el equipo y perfeccionarse en su área de gestión. En el documento directivos en educación para el siglo XXI, queda de manifiesto la importancia del desarrollo de cursos y programas que apoyen la gestión de los directivos en temas de educación, en este documento se señala en forma enfática que para conseguir una mejora y alcanzar los objetivos de las metas 2021, es necesario promover centros de calidad y excelencia, que sean reconocidos por la comunidad y por la sociedad en las que se ubiquen, los temas de organización, gestión y planificación didáctica, que son sin dudas transmisores necesarios de una óptima dirección (Inés Sereno, Consejera de Educación, embajada de España, Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay).

En el capítulo I sobre los directivos como agentes de cambio en las organizaciones educativas,

señala que los directivos desempeñan un papel crucial en el éxito de las reformas e innovaciones cuando actúan como agentes de cambios (Joaquín Gairin Sallán). Del mismo modo en el texto modelos de calidad del MINEDUC, en sus líneas iniciales señala: “En todos los países que desarrollan procesos 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”. Uno de los referentes de calidad que ha impulsado el Ministerio de Educación en los últimos años es el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, lo que justifica postular a un liderazgo de gestión compartida.

A menudo, la literatura sobre la temática tiende a confrontar los conceptos de líder y de directivo. En este aspecto, Whithaker (1988:100) procura aportar luz estableciendo que el liderazgo se interesa por el comportamiento personal e interpersonal, desde un enfoque orientado al futuro, al cambio y al desarrollo, a la calidad y a la eficacia; Mientras que la dirección se preocupa por estructuras metódicas, mantener las funciones diarias, asegurar que el trabajo se haga, controlar resultados e implicaciones y la eficiencia. Todo lo anterior es muy importante, pero es necesario distribuir las funciones acordes a las capacidades y talentos de cada líder.

Cuando hablamos de agentes de cambios, no solo involucra la labor del director, si no que involucra a todos los componentes de la comunidad educativa, razón por la cual se justifica implementar un sistema de liderazgo de cambio sustancial, atribuyendo a cada estamento la responsabilidad de liderar en pos de un objetivo común.

Situaciones como liderazgo compartido, responden a una serie de teorías, tales como: camino – meta de House (1977), el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1979) o el líder – participación Wroom Yetton (1973), clásicos referentes sobre este tema.

Al respecto, González (2002:143) señala cuatro tipos de mando: autocrático, democrático, permisivo y anárquico, pero, ajustado a la realidad de nuestra institución creo que el liderazgo debe apuntar un poco de todo, dando mayor énfasis al democrático, así lo señala Tejada (1998 :110) en el párrafo siguiente: “no existe, a priori, un estilo mejor que otro, sino que este depende del contexto, resultando adecuado de combinar estilos en función de las diversas situaciones que tiene lugar en la realidad institucional”. Esto implica no caer en el relativismo, ya que desorienta más que orientar a la

organización educacional, esto supone involucrarse en nuevas maneras de actuar como líder, influyendo en su propia actuación frente a los desafíos que demanda la institución (Bass, 1988; Bass y Avolio, 1994) a fin de permitir mayor participación en el liderazgo a todo nivel, incluyendo apoderados, alumnas y alumnos en particular.

Es conveniente en este aspecto, tomar en consideración los aportes de Habermas (1982 y 1989) señalando que, en la acción, en sus posibilidades en sus derechos, todos somos iguales y se presupone que todos tenemos el mismo poder para liderar en materias de educación entre los pares, por lo tanto, el líder que distribuye la gestión debe preocuparse de hacer sentir que en su equipo directivo que los intereses de todos valen por igual y que todos tengan los mismos derechos y deberes. Esto nos lleva directamente al ámbito pedagógico, respecto de la importancia del liderazgo técnico (Sergiovanni, 1984, en López Yáñez 1991:328) donde se debe incluir la planificación, gestión del tiempo, organización y coordinación, incorporando relaciones interpersonales y procesos participativos en la toma de decisiones; diagnosticar problemas, orientar, supervisar y tener conocimientos curriculares básicos; clarificar las metas y todo aquello importante y valioso para la institución, reconociendo y compartiendo todos los aspectos de importancia para la misma, quedando en evidencia en la encuesta aplicada al personal, que las prácticas consultadas a las y los participantes reflejan que un 80% en promedio, reconocen que forma parte de un sistema de trabajo institucionalizado y evaluado permanentemente para su actualización y perfeccionamiento. A pesar de lo anterior el calendario anual no asegura al 100% la modalidad de la jornada escolar que se requieren para el logro de aprendizajes de las alumnas y los alumnos. Lo anterior se debe en gran parte al tiempo establecido por hora pedagógica, ya que las últimas horas de la jornada cuentan con 30 minutos en lugar de 45 y el resto del horario solo tiene 40 minutos de los 45. **Por lo tanto, falta tiempo físico para cumplir con las horas pedagógicas necesarias para asegurar los objetivos de aprendizajes exigidos por la reforma.**

Frente a la problemática presentada en el área de gestión directiva referida a la cultura de altas expectativas, el director como foco de los aprendizajes de las y los estudiantes y el liderazgo y conducción, según encuesta realizada se observa un nivel de opinión bajo de parte de los encuestados.

Los participantes opinan que no existe participación activa de parte del director y por tanto se observa ausencia en el compromiso con su acción de líder. Esto nos lleva a sostener aún más que el

liderazgo compartido permite una mejora sustancial en este aspecto, delegando responsabilidades en agentes de cambio que tomen en cuenta las acciones de los miembros de la organización y le den valor a dichas acciones, según González (2005:86), tiene que ver con el respeto por un trabajo, un trabajo interesante y creativo, reconocimiento personal por el trabajo bien hecho, oportunidades para desarrollar habilidades, posibilidad de aportar ideas y que sean tomadas en consideración, autonomía, conocer los resultados del trabajo que se realiza, trabajar para mandos eficientes, desafíos y una comunicación efectiva e información.

Para enfrentar esta problemática es necesario tomar en consideración los aportes del modelo comprensivo presentado por Nieto (2002:282 y siguientes) quien considera que el liderazgo directivo debe: partir de una sólida fundamentación en principios y normas; asumir una perspectiva personalista, basada en la atención del aspecto humano; tener una amplia visión de la organización; atender la actividad directiva como una tarea participativa y conjuntas; Saber comunicar su concepción organizativa; tener la creatividad y autonomía; Asumir los valores vigentes en la sociedad y finalmente estar abierto a una constante actualización.

En consecuencia, la labor directiva toma un rol esencial en los recursos humanos los que determinan el quehacer como agentes de cambios, preparando líderes que actúen en todos los ámbitos del colegio de manera que se produzca interacción profesional con metas claras, creando canales de comunicación ascendentes, descendentes y lateral por donde fluya la información de manera eficaz. Lo anterior nos invita a crear un equipo integrado y constructivo, para ayudar a crecer a cada miembro de la comunidad educativa, perfeccionándose de manera permanente, aceptando el cambio como un nuevo desafío, motivar con nuevos proyectos que animen a todo el personal a todo nivel. Para esto es conveniente contar con cualidades básicas en el equipo directivo, tal como lo menciona (Isaacs, 2004:178 y siguientes): un directivo debe poseer cualidades básicas como:

- Fortaleza, para afrontar situaciones problemáticas y proyectos necesarios que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la institución.
- Responsabilidad, para prever las consecuencias de las decisiones tomadas y asumir las consecuencias de las mismas.
- Sencillez, para establecer relaciones sólidas con los demás, sin dobleces y de forma auténtica.
- Cordialidad, para relacionarse con los demás, establecer vínculos con los otros porque son

importantes en ambas direcciones.

- Optimismo, para optimizar y aprovechar al máximo cada situación, reconociendo deficiencias y problemas, rectificando cuando sea preciso y sabiendo dar el justo y positivo sentido del humor.

Cualidades como las señaladas a mi juicio me parecen de vital importancia, ya que se trabaja con personas, capaces de pensar y aportar en pro de un cambio sostenido en el tiempo acorde a los cambios que experimentan las nuevas generaciones por lo veloz que va la tecnología y la información virtual. Hoy se necesitan directivos que gestionen el cambio y sobre todo gestionen la motivación al cambio a todo nivel. Pero, no solo las cualidades son importantes en la gestión, también lo son las actitudes de los directivos, tal como lo señala (Sáenz, 2002:139), en un directivo debe presentar:

- Elevado nivel de automotivación para ejercer la dirección.
- Grado de interés en el puesto que ocupa.
- Predisposición a liderar la organización.
- Disponibilidad para relacionarse con otras instituciones.
- Disposición para asumir el carácter representativo y relacionarse con otras instituciones.
- Capacidad para resolver conflictos.
- Disponibilidad para promover proyectos educativos innovadores.
- Disposición para realizar su actividad en situación de especial tensión.

Frente a la dificultad que se presenta en el colegio aparece el aspecto pedagógico como una necesidad insoslayable, frente a los nuevos cambios que nos exige la nueva reforma educacional, ya que lo pedagógico constituye el principal referente del cambio efectivo de la institución, obligando a una orientación efectiva que no depende de las buenas intenciones, si no que por la capacidad de articular y desarrollar un trabajo colaborativo entre todas las áreas y niveles que tiene la institución, como por ejemplo, planificar en conjunto proyectos interdisciplinarios que aglutinen a varias asignaturas en diferentes niveles. Esta forma de organizar la institución tiene un componente agregado, que es, tener como horizonte la realidad de las alumnas y alumnos en particular, creando estrategias adecuadas a las necesidades de aprendizajes y a las exigencias de la institución y el MINEDUC. Hay que evitar el aislamiento mediante procesos colaborativos que permita un intercambio integral en las diferentes disciplinas del quehacer educativo, transformando el centro educativo en comunidades

profesionales donde se realiza el trabajo colaborativo o como estructuras formales donde se realiza una tarea prefijada para actuar y entender los procesos de mejora (Directivos en educación para el siglo XXI: cap 2:24). San Fabián (1993), en la búsqueda de un modelo contextualizado para organizaciones con autonomía institucional, ya aludía también a la necesidad de un liderazgo pedagógico posibilitador del desarrollo y el cambio en las instituciones.

Volviendo al génesis de este proyecto, se trata de buscar un liderazgo compartido que favorezca las mejoras curriculares y el desarrollo del alumnado en general, donde exista un liderazgo pedagógico compartido y centrado en las mejoras permanentes, posibilitador de transformaciones deseadas por la comunidad. De acuerdo a la nueva reforma está claro que el liderazgo escolar se ha transformado en una prioridad en políticas educativas que desempeñen acciones para aumentar la eficiencia y equidad en educación.

En consecuencia, la labor del liderazgo compartido favorece la gestión de procesos y la gestión de conocimientos, por una parte, mejorar la efectividad de la institución logrando mejores respuestas respecto de las expectativas de los usuarios y la sociedad, y por otra conocer, dinamizar y aprovechar el beneficio de un trabajo en particular, en especial a nivel del aula (Gairín, 2007)

Este enfoque presentado a cobrado mucha importancia en las últimas décadas, de manera que, si resumimos lo anteriormente expuesto, el liderazgo es ejercido por una persona, líder, dejando claro que cualquier persona puede llegar a ser líder. Esta aproximación natural hacia el liderazgo compartido o delegado tiene sus peligros, ya que se tiende en ocasiones a centralizar el poder en un líder, siendo nocivo para la institución (Pearse y Manz, 2014), razón por la cual propongo el liderazgo compartido centrado en el director. Visto de este modo el liderazgo compartido representa una forma de liderazgo de equipos donde los miembros del equipo, en vez de un solo miembro (líder), asuman la obligación de comportarse como líderes. La toma de decisiones es colaborativa y responsabilidades compartidas sobre los resultados obtenidos por la institución, es un proceso de mutua influencia entre los miembros del equipo, de manera que en conjunto apuntan a la consecución de un objetivo común basado en el PEI (Hoch y Dulebohn, 2013), es decir, el liderazgo compartido es un proceso de influencias dinámico e interactivo entre los individuos de un equipo, siendo el objetivo principal, liderarse entre sí para la consecución de metas de la institución (Pearse, Conger y Locke, 2008).

Cabe preguntarse al respecto, ¿por qué es tan importante el liderazgo compartido en una institución educativa? La respuesta la encontramos en los siguientes antecedentes:

- La investigación sobre liderazgo educativo indica que “solo la enseñanza en clase, influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo” (McKinsey y Company, 2008).
- La investigación demuestra que, si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas posibilidades de poseer una cultura con altas expectativas o de esforzarse en pos de la mejora continua (McKinsey y Company, 2008).
- Los efectos tanto directos como indirectos, del liderazgo directivo sobre el aprendizaje de los alumnos podrían estimarse en un cuarto del total de impactos que provienen de la escuela (Leithwood et al, 2004, 2008)
- El liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y el resultado del proceso escolar (OCDE, 2003).
- En la última década, reformas educativas hacen énfasis en mayor autonomía de las escuelas y capacidad de respuesta a las múltiples demandas (Borden, 2002).

Por último, es importante señalar que, los directivos deben hacer una acción explícita de generación de nuevos líderes, es decir, formar a otras personas como futuros líderes, para asegurar la sustentabilidad de los procesos de cambios que permita continuidad de la institución con otro líder capacitado para asumir la labor del que deja la institución (Fullan, 2006). Esta contribución formativa es estratégica para la institución, ya que muchos de estos nuevos líderes ejercerán, durante su carrera profesional, su influencia positiva en distintos establecimientos, diseminándose la buena dirección (Munby, 2007)

5. PROCESO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico según Álvarez Rojo; es una forma de organización de recoger información sobre un hecho educativo sobre un sujeto o conjunto de sujetos con la intención de utilizarlo hacia la mejora de los pasos siguientes de un proceso educativo.

El diagnóstico es parte de un proceso sostenido en un tiempo determinado, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de acciones y a los resultados educativos y de gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que formarán parte de la base para la formulación y ejecución de un plan de mejoramiento institucional, para mejorar las prácticas que contribuyan a la implementación efectiva del currículum a fin de apoyar la trayectoria educativa de cada alumna y alumno en su permanencia en el colegio. Lo anterior lo expresa claramente el MINEDUC en el marco de la ley del sistema nacional de aseguramiento de la calidad educativa (Ley N° 20.248/2011), donde se explica la importancia de contar con un diagnóstico institucional en forma periódica.

Considerando la importancia que tiene para la institución el diagnóstico institucional, como herramienta de análisis del contexto interno y externo que existen tanto a favor como en contra de la misión y visión institucional. Por lo tanto, el diagnóstico nos permite ver la situación presente a partir de una apreciación sintetizada que nos permita verificar en qué estado nos encontramos y dónde estamos, para definir estrategias que nos permita avanzar hacia lo que queremos lograr en el presente y futuro de la institución, teniendo en cuenta el pasado.

El diagnóstico realizado se sustenta en dos tipos de análisis: el interno y el externo, que apuntan a una serie de fortalezas y debilidades (contexto interno) en las diferentes áreas del quehacer escolar, como también las oportunidades y amenazas (contexto externo). Por lo tanto, se trata de conocer de la mejor forma los aspectos que sustentan actualmente a la institución a fin de proyectarse en el futuro de manera sólida y consistente frente a las amenazas que actualmente están presente en el entorno, y también por aquellos aspectos internos que intervienen de manera poderosa en el quehacer escolar. En todo diagnóstico educativo es necesario tener en cuenta las herramientas y técnicas adecuadas para

realizarlo, para poder determinar si es necesario reorientar la función educativa del establecimiento. El diagnóstico por sí solo aporta información relevante y de gran importancia para conocer la realidad de institucional, para saber si se deben mejorar las líneas internas, conociendo además en qué se está fallando para no alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa.

El objetivo final del diagnóstico apunta a encontrar las posibles deficiencias para mejorar la educación en todos los aspectos, como la organización en cada área, la forma de trabajar de los profesores, técnicos, paradocentes, auxiliares, y de todo el centro, incluyendo apoderados, alumnas y alumnos que sean objeto de valoración en el éxito escolar. Así, es posible investigar y analizar el nivel de logros que tiene una institución educativa de acuerdo a su estructura, pudiendo determinar los elementos logrados, los que están por lograr y los que hay que cumplir.

La calidad educativa se ha transformado en una necesidad irrenunciable, donde los padres puedan confiar plenamente en la educación que sus hijas e hijos están recibiendo de una institución en particular. En este sentido, la tendencia de poder aumentar la calidad educativa está sostenida en una serie de programas impulsados por el MINEDUC que obliga al personal docente buscar mejoras en sus prácticas personales tanto en el aula como en el entorno inmediato a la institución. Lo anterior no hace ver que todos los integrantes del sistema educativo deberán reflexionar sobre sus prácticas y cómo pueden mejorar, pensando en aquello que requiere modificación que otorgue una mejor calidad y por ende equidad para todos.

A pesar que todos trabajen de la mejor forma posible, el diagnóstico permitirá conocer todas las necesidades y/o problemas que surjan a todo nivel, solo de esta manera se podrán buscar estrategias de mejoras y saber lo que se debe hacer para poder tener continuidad sostenida en el tiempo, de aquí surgirán intervenciones eficaces a todo nivel que les permita aplicar nuevas prácticas diseñadas como estrategias para solucionar las carencias detectadas y potenciar lo que está bien realizado, con objetivos claros, realizables, metas alcanzables, estrategias sostenidas en el tiempo, potenciando el trabajo de proyectos institucionales y micro proyectos en el sub sistema escolar. Por esto, es muy importante tener en cuenta que el diagnóstico nos permitirá desarrollar habilidades y competencias necesarias para trabajar en equipo y la toma de decisiones por todos los integrantes del centro educativo si es necesario

METODOLOGÍA APLICADA

Para realizar el diagnóstico institucional fue necesario seguir los pasos siguientes:

- 1) Informar al Director sobre inicio del programa de Magister en Dirección y Liderazgo de la Universidad Andrés Bello, sosteniendo entrevista solicitadas con antelación para solicitar formalmente autorización de práctica en el establecimiento.
- 2) Realizar reunión informativa con sostenedor para comunicar del inicio del programa y los pasos a seguir a fin de solicitar su autorización de manera formal
- 3) Se sostiene reunión con Jefa de UTP, a fin de informar detalles de actividades que se realizarían en el colegio y solicitar formalmente su colaboración de espacio y tiempo para aplicar encuestas y realizar entrevistas con las profesoras y profesores.
- 4) Realizar reunión informativa con el equipo directivo del establecimiento para entregar los objetivos y el desarrollo del proyecto.
- 5) Establecer una mesa de trabajo con el equipo directivo para el levantamiento del diagnóstico, comunicando y coordinando fecha y hora para su realización, explicando los alcances del diagnóstico y los criterios utilizados en su aplicación. Se hace entrega oficial del formato de diagnóstico.
- 6) Confeccionar carta Gantt con los pasos a seguir en el proyecto
- 7) Recopilación de la información referida al colegio, como PEI, reglamentos, proyectos de unidades, manuales de convivencia escolar, manual de funciones del personal, verificando que la información está completa para identificar los aspectos a evaluar.
- 8) Aplicación de evaluación diagnóstica, análisis de datos obtenidos en cada área de gestión.
- 9) Entrevistas a todo nivel con muestras aleatorias del personal, apoderados, padres, alumnas y alumnos.
- 10) Elaboración del FODA del colegio para identificar nudos críticos.
- 11) Analizar e interpretar la información recolectada y elaborar la matriz respecto de los factores internos de la institución.
- 12) Formulación de estrategias que permita desarrollar un plan de trabajo para resolver los nudos críticos encontrados
- 13) Retroalimentación de la información recogida, programando reuniones con el equipo directivo, la comunidad educativa, las profesoras y profesores con el fin de socializar los hallazgos y presentar la propuesta de trabajo.

14) presentar y entregar el informe final de diagnóstico y el plan de trabajo.

ANÁLISIS DE NUDOS CRÍTICOS

En el proceso de análisis del diagnóstico institucional se detectaron los siguientes nudos críticos:

Área de gestión directiva: esta área está referida al desarrollo de un liderazgo efectivo, estableciendo transformaciones evidentes de calidad que potencie el trabajo en equipo, compartiendo el proyecto educativo en forma permanente con toda la comunidad educativa, poniendo énfasis en los principios, valores, objetivos y metas institucionales, con fidelidad a la visión y misión del establecimiento.

En esta área se detectan los siguientes nudos críticos:

1) No hay articulación del PEI con el entorno. No existe difusión del PEI de parte del director y equipo directivo dirigido a los actores de la comunidad escolar.

PEI desarticulado, descontextualizado y no actualizado, última actualización año 2000.

Fundamentación: Como bien se indica en las orientaciones de la jornada del 11 de junio del 2015 del MINEDUC, “la comunidad educativa tiene el desafío permanente de reflexionar sobre los sentidos que sustentan su propuesta pedagógica y cómo esta se refleja en su quehacer y prácticas cotidianas, como también en los esfuerzos de mejoramiento que desarrolla para alcanzar sus objetivos institucionales, considerando en ellos las expectativas y necesidades de los distintos actores que lo constituye. Esto es el reflejo de un proyecto educativo institucional actualizado a las nuevas exigencias ministeriales que se ajuste a las nuevas normativas de la reforma educacional y asegure la cobertura en el ámbito de la calidad y equidad. Por lo tanto, este proyecto educativo requiere con urgencia un trabajo tanto de sociabilización como de reflexión en torno a lo que queremos ser.

Para lograr los nuevos desafíos que se avecinan, el proyecto educativo institucional fortalece al establecimiento, para plasmar sus aspiraciones, sentidos y fines de desarrollo que los distintos actores de la comunidad escolar, de manera colaborativa lleguen a un consenso, estableciendo metas de mediano y largo plazo para el mejoramiento de la calidad integral de los aprendizajes, la igualdad de oportunidades y la inclusión educativa de todas y todos sus estudiantes.

Lo anteriormente expuesto será posible cuando el director como líder organice un plan de acción para que las comunidades educativas cuenten con espacios para trabajar de manera colaborativa y participativa, esto significa que se tendrá que abrir espacios de participación a cargo de un líder que se preocupe de supervisar y ejecutar un plan de acción para el desarrollo de la actualización del PEI. De este modo es necesario detenerse, convocarse, reflexionar, programar un trabajo en particular, para decidir en conjunto cuáles son nuestros sueños, los sellos que orientarán al colegio, la propia identidad y las definiciones educativas a las que aspiramos en este nuevo escenario.

La idea es consolidar una nueva etapa de trabajo a todo nivel en torno al PEI del establecimiento. En octubre del año 2014, el MINEDUC, impulsó un primer acercamiento a reestructurar el PEI, lo que queda de manifiesto la importancia que tiene este instrumento par a la institución. El objetivo central de actualizar el PEI es favorecer las reflexiones entre las diferentes actrices de la comunidad educativa a fin de establecer aportes necesarios para la reconstrucción de la visión y misión que se construyen en la identidad del establecimiento educacional, de manera de potenciar definiciones de normativas, técnico pedagógicas y de gestión orientadas hacia prácticas educativas coherentes con la misión y visión de la institución.

2) No existe preocupación de parte del director respecto de los aprendizajes de las y los estudiantes, estando ausente el compromiso de la comunidad entorno a este tema.

El Director no toca temas académicos en los consejos y se mantiene al margen de opinión respecto de este tema, la sociedad ha intervenido la acción del mismo.

Fundamentación: El líder educativo debe utilizar conocimientos y acciones profesionales como experto, en la medida en que se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión permanente, capaz de diagnosticar problemas educativos, que le permita orientar a los profesores, promover la evaluación y el desarrollo personal y se preocupe del desarrollo del currículo escolar (Sergiovanni/1984)

La conducción del trabajo pedagógico del establecimiento, para los directivos deber constituirse en una labor de apoyo y supervisión de la gestión docente delegando a un segundo plano la labor

administrativa y/o financiera, ya que es en el aula donde se juega el día a día la calidad de los aprendizajes de las alumnas y los alumnos. De este modo el director debe delegar responsabilidades en el resto del equipo directivo, así, como evaluar la gestión en forma permanente respecto del plan trazado en un periodo acordado y planificado en conjunto.

3) El director y su equipo directivo no tienen metas establecidas de manera operacional en la práctica, para todos los miembros de la comunidad escolar.

No se realizan acciones concretas y planificadas para estimular y comprometer a los docentes y estudiantes en el logro de los aprendizajes. No existe perfeccionamiento a algún plan sobre el mismo.

Fundamentación: Los directivos deben mantener información permanente de las prácticas docentes y de los resultados que se están obteniendo al interior de la sala de clases en cada nivel de aprendizaje, de manera de anticiparse al problema y hacer las correcciones a tiempo. Del mismo modo los directivos deben buscar un desarrollo profesional permanente, manera de asegurar que están actualizados sus conocimientos y sus métodos de enseñanza, facilitando de este modo la tarea docente considerados de este modo como profesionales plenos y no como técnicos en educación (Ruiz Tarrago, F., 2007).

En el marco de la buena dirección se establece claramente que los equipos directivos son los encargados de guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de enseñanza aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Se preocupa de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizajes de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de enseñanza aprendizaje.

Al no existir un encargado de perfeccionamiento en el colegio, no existe una propuesta para perfeccionarse y menos un plan de apoyo permanente para actualizar conocimientos, ya que el 95% de los profesores no se ha perfeccionado desde que se tituló) (según encuesta aplicada a las y los docentes y las y los paradocentes).

4) El director y su equipo directivo no han implementado estrategias institucionales de apoyo a las y los estudiantes que muestran rezago y dificultad en sus aprendizajes.

No existe un plan de parte del director y su equipo directivo, para que las y los docentes destinen actividades de planificación, evaluación, estudio, intercambio y reflexión de sus prácticas con las alumnas y alumnos.

Fundamentación: Los directivos deben jugar un rol clave en la generación de espacios y oportunidades en la escuela, que, sea en las horas de clases o fuera de ellas, que promuevan conductas saludables, promoviendo el desarrollo integral de las alumnas y alumnos (NCSL, 2003; Eyzaguirre, 1999)

En el marco de la buena dirección se indica en forma enfática que los directivos definen, en conjunto con sus docentes, criterios y metodologías comunes en relación con la planificación de la clase, las prácticas de enseñanza y la evaluación del aprendizaje de su establecimiento educacional. Especial cuidado en este aspecto debe focalizarse en aquellas alumnas y alumnos que presentan alguna dificultad en su aprendizaje.

5) No existe articulación y liderazgo de prácticas de inclusión, retención, refuerzo educativo, tutoría y apoyo a los estudiantes que muestran mayor riesgo de desertar.

No se realizan acciones remediales para asegurar la permanencia de alumnas y alumnos en el colegio, lo que se realiza queda a criterio y voluntad de las y los docentes. En este mismo aspecto no se promueven los valores institucionales para cautivar a las y los estudiantes, reduciendo la confianza y colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa

Fundamentación: Según la **Encuesta CASEN 2003** alrededor de 81.177 jóvenes entre 14 y 17 años, 93.556 jóvenes entre 18 y 19 años y 308.469 jóvenes entre 20 y 24 años se encuentran fuera del sistema escolar sin haber finalizado su enseñanza media. Ellos representan el 6,9%, el 30,7% y el 86,3% de la población sin enseñanza media completa de los respectivos grupos de edad. Gran parte reside en la Región Metropolitana, en la Región del Bío-Bío y en la Región de Los Lagos.

Así se puede comprobar en la reciente publicación *Adolescentes y jóvenes que abandonan sus estudios antes de finalizar la enseñanza media: Principales tendencias*, documento elaborado por Fernanda Melis, Rodrigo Díaz y Amalia Palma de la División Social de MIDEPLAN y subido a la web

en diciembre de 2005.

Con este escenario que afortunadamente aún no toca fuerte a nuestro sistema educacional, es necesario contar con un plan de contingencia elaborado por el director y su equipo de gestión, de manera que exista un proyecto de apoyo y protección a la deserción escolar, es seguro que alumnos felices en el sistema se motivarán por permanecer en él, como, por ejemplo, contar con reforzamientos de apoyo para quienes no se han encantado con el estudio. La investigación tanto internacional como nacional es convergente en mostrar el liderazgo educacional como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos educacionales y en definitiva de los logros de los aprendizajes de las alumnas y alumnos, especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al, 2006; Leithwood et al, 2008; Robinson et al, 2009; Day et al, 2009; weinstein y Muñoz,2012; Bellei et al, 2014).

Una buena gestión, posibilita avances significativos a todo nivel y particularmente en aquellos alumnos con riesgo de repitencia, de este modo el liderazgo pedagógico o compartido, permite llegar de alguna manera a cada rincón del establecimiento, apoderándose de cada espacio del aula, donde se presentan aspectos importantes de liderazgos asociados a la acción del docente como líder formador. En este sentido se justifica el liderazgo pedagógico o compartido del profesor de asignatura a partir de la acción del director como gestor de cambios. La ausencia de procesos de cambio al interior del colegio es una clara evidencia que los aprendizajes están a la deriva y por ende cada docente realiza lo que estima correcto a su juicio.

Área gestión curricular: Esta área involucra todas las prácticas que realiza el establecimiento educacional para asegurar sustentabilidad del diseño curricular e implementar las propuestas curriculares junto con la evaluación en sintonía con el PEI.

Los nudos críticos detectados en el diagnóstico son:

1) No existe prácticas de planificación y evaluación que articulen las horas curriculares con las de libre elección.

No se garantiza tiempo semanal fijo para que las y los docentes trabajen en forma individual y

grupalmente la planificación de clases.

Fundamentación: a pesar que existe un modelo de planificación, cada docente planifica entorno a su visión, faltando el nexo con otras áreas para potenciar actividades que sean transversales de manera de fortalecer las prácticas pedagógicas al interior de la sala de clases.

El 24 de noviembre del 2014 apareció un artículo en las últimas noticias, indicando la importancia del trabajo en equipo y la planificación del mismo, en este se indica que los resultados obtenidos por la selección de Costa Rica en el Mundial de Brasil fueron producto de un buen proceso de planificación dirigido por el señor Pinto, y el trabajo en equipo que realizó la selección nacional, planificando en conjunto cada jugada con un único objetivo, ganar. Esto nos deja un gran ejemplo como el director, como líder, debe ser capaz de planificar y comprometer al equipo del cuerpo de profesores para hacer las mejores marcas, esto, no lleva nuevamente a la importancia que tiene un liderazgo compartido en el equipo, así como cada jugador tiene una tarea específica en la cancha para cumplir con un único objetivo, los profesores deben contar con espacios para planificar y articular no solo las actividades de libre elección sino que además potenciar las actividades al interior del aula con proyectos novedosos que apunten a un solo objetivo, entregar educación de calidad.

En esta época el trabajo en equipo es fundamental, no es la “época de las estrellas solitarias”, no se puede depender tanto de un solo jugador en la cancha, como de un solo profesor en la sala de clases, el triunfo de un equipo está asociado a obtener buenos resultado por medio de un proyecto, contando con la persona adecuada en cada posición. Es pertinente señalar que un grupo de personas trabajando por un mismo objetivo, puede alcanzar lo que se denomina sinergia, que significa que el resultado global alcanzado por el grupo es superior a la suma de los resultados de los componentes trabajando individualmente.

2) No hay instancias ni responsables de revisar, retroalimentar y evaluar el cumplimiento de las planificaciones de clases.

No se han definido acciones pedagógicas integradas entre dos o más docentes para apoyar a las alumnas y alumnos con mayor dificultad en su trabajo escolar.

Fundamentación: Según Teresa Flórez Petour, coordinadora y docente en cursos del área de lenguaje de educación continua para el magisterio, U. de Chile señala que “muchas veces no se comprende el significado de planificar antes de llevar a cabo las clases, por que tiende a asumir esta tarea como una suerte de trámite con el que hay que cumplir frente a la dirección o a la unidad técnico pedagógica. Desde este enfoque, la planificación se transforma en una actividad más bien mecánica, que no coincide del todo con el desarrollo de las clases en la práctica.

Planificar es una tarea fundamental en el quehacer docente, en ella se plasman las estrategias apropiadas para lograr una secuencia de los aprendizajes que permita a cada alumna y cada alumno lograr aprendizajes significativos. Desde esta perspectiva se justifica la presencia de revisar, retroalimentar y evaluar el cumplimiento de planificaciones como un modelo previo y no como una imposición. Una buena planificación orienta a la consecución de metas concretas ante el logro de objetivos de aprendizajes sólidos y consistentes a fin de entregar educación de calidad

Área de convivencia e inclusión: En esta área se centran las acciones que se realizan en el establecimiento educacional considerándolas diferencias individuales, promoviendo la sana convivencia favoreciendo de este modo el aprendizaje de las alumnas y alumnos.

1) No se han implementado estrategias por parte del colegio, que permitan una alta adhesión y compromiso de las y los docentes a fin de reducir de manera significativa la rotación y ausentismo.

Los profesores jefes no cuentan con horas dedicadas a las responsabilidades de la jefatura de curso y permita de este modo mantener un nexos con los profesores de asignatura facilitando la labor de los mismos.

Fundamentación: La inclusión debe verse como un proceso de reestructuración a todo nivel escolar, particularmente, de este modo el colegio tiene que hacer esfuerzos significativos en el profesorado, preparándolo para que sepan crear un clima adecuado en el aula, propicio para el aprendizaje de todas las alumnas y alumnos. En este punto se requiere de actividades que fomenten la interrelación entre las alumnas y los alumnos, de manera que a partir del trabajo conjunto entre las y los alumnos y la profesora o el profesor como mediador, permitiría acercamientos significativos para mejorar el ambiente a nivel del aula, el perfeccionamiento en esta área para el profesorado permitiría dotar a los

mismos de herramientas para evitar los conflictos entre las y los alumnos, como entre docentes en particular.

El Marco para la Buena Enseñanza en el Dominio B, “Creación de un Ambiente Propicio para el Aprendizaje”, nos explica, para que se generen condiciones de convivencia adecuadas y duraderas, el respeto y la aceptación son la base de una sana convivencia, así como también tener normas claras, consensuadas y conocidas por todos.

2) Ausencia de estrategias tendientes a estimular y facilitar la participación de los padres y apoderados en el proceso de formación de las y los estudiantes.

No existe motivación intrínseca hacia los padres y apoderados.

El ministerio de educación en sus políticas de incorporación de los padres y apoderados señala, “La familia es un actor insustituible de la comunidad educativa, que contribuye desde su particularidad, saberes y experiencias al enriquecimiento y desarrollo del proceso educativo, que tiene deberes y derechos, y que se fortalece participando en ella”.

Fundamentación: La participación de los padres y apoderados en la educación de sus hijos es muy importante y fundamental, cuando los padres se involucran en la enseñanza de sus hijos por lo general los hijos responden de mejor manera y obtienen mejores resultados académicos. Sus actitudes frente a sus pares son más favorables y se desarrollan para ser más exitosas y exitosos.

3) Falta asegurar espacios de participación, como salas de clases para reforzamiento, sala de reuniones para el centro de alumnos, relacionados con ámbitos acotados del quehacer escolar y que respondan a sus intereses individuales y colectivos.

Fundamentación: En el marco de la buena dirección se establece en forma enfática que, en cuanto a la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar, los directivos desarrollan de manera participativa normas y estrategias para el logro de una sana convivencia y monitorean su cumplimiento. Generan las confianzas y los espacios para que los conceptos de participación y

colaboración no sean solo discursos o afirmaciones, desde esta perspectiva, es que es necesario y urgente contar con espacios de dialogo y espacios físicos que permitan asegurar un clima de convivencia y participación activa de la comunidad en beneficio de las alumnas y alumnos, permitiendo de este modo potenciar elementos de compromiso y adhesión al colegio.

6. MATRIZ DEL DIAGNOSTICO REALIZADO

Elementos del diagnóstico que fundamentan los objetivos específicos	Objetivos Específicos	Acciones a realizar (descripción)	Ámbitos de la gestión o liderazgo comprometido	Indicadores que se van a intervenir	Instrumentos utilizados para recolectar la información	Actores del colegio involucrados	Rediseño organizacional a desarrollar
1 No hay articulación del PEI con el entorno. No existe difusión del PEI de parte del director y equipo directivo dirigido a los actores de la comunidad escolar. PEI desarticulado, descontextualiz	1.1. Actualizar el proyecto educativo institucional para implementar procesos de mejora escolar incluyendo a toda la comunidad escolar.	1. Revisión del PEI actual por medio de la reflexión comunitaria, a fin de verificar los componentes de acuerdo a la reforma educacional 2. Aplicación de encuestas a todos los miembros de la comunidad educativa a fin de	Liderazgo y gestión directiva	Participación activa de al menos un 80% de la comunidad educativa en jornadas de análisis y reflexión del PEI. 100% de los actores de la educación manifiestan su opinión	Registro en nómina de asistencia a la jornada. Registro de opinión de grupos.	Director Equipo directivo Profesores Educadoras Administrativos Paradocentes Auxiliares Alumnas Alumnos Padres y apoderados Comunidad	Creación de un comité de evaluación e implementación

<p>ado y no actualizado, última actualización año 2000.</p>		<p>conocer su nivel de conocimiento y adhesión con el PEI.</p> <p>3.- Tabulación de Encuesta y posterior análisis estadístico.</p> <p>4.- Reformulación y actualización del PEI en función de los aportes de la comunidad educativa a la luz de la reforma.</p> <p>5. Conformar un equipo de trabajo para la difusión del proyecto educativo institucional.</p> <p>6.-Elaboracion del plan de</p>		<p>respecto del PEI.</p> <p>Difundir el PEI al 100% de la comunidad educativa</p> <p>Difundir el PEI al 80% del entorno circundante al colegio.</p>	<p>Registro de datos en tablas de frecuencias estadísticas.</p> <p>Registro de información en página web del colegio.</p> <p>Registro de informativos en pizarra en el</p>		
---	--	---	--	---	--	--	--

			<p>difusión</p> <p>7.- Difundir el PEI a la comunidad Educativa y al entorno circundante al colegio.</p>			<p>frontis del colegio.</p> <p>Informativos en murales de los pasillos, biblioteca y murales de salas de clases</p>		
1	<p>No existe preocupación de parte del director respecto de los aprendizajes de las y los estudiantes, estando ausente el compromiso de la comunidad entorno a este tema.</p> <p>El Director no</p>	<p>1.2.- Conducir al equipo directivo hacia un liderazgo compartido, proporcionand o el sustento para un trabajo articulado con las metas y objetivos del PEI</p>	<p>1.Creación de un protocolo orientado a la realización de actividades curriculares definidas en la reforma educacional y el PEI, conducentes a potenciar el liderazgo pedagógico o compartido.</p> <p>2.- Definición e instalación de</p>	<p>Liderazgo y gestión directiva</p>	<p>Participación del 100% del profesorado en reuniones de consejo pedagógico.</p> <p>Entregar al 100% del</p>	<p>Registro de listado de asistencia en consejo pedagógico.</p> <p>Entrega de registro en</p>	<p>Director Administrador Equipo directivo Educadoras Profesores</p>	<p>Creación de un equipo multidisciplinario de actividades curriculares</p>

	toca temas académicos en los consejos y se mantiene al margen de opinión respecto de este tema, la sociedad ha intervenido la acción del mismo.		práctica para validar acciones basadas en el PEI.		profesorado las líneas de trabajo que validan acciones basadas en el PEI.	carpeta personal del profesor		
1	El director y su equipo directivo no tienen metas establecidas de manera operacional en la práctica, para todos los miembros de la comunidad	1.3.- Apoyar al equipo de gestión institucional en el ámbito de la estructura interna de la organización de la comunidad escolar	1.- Creación de un protocolo de jefatura de cursos, para potenciar la estructura interna comunitaria en todos los ámbitos. 2.- Monitorear en forma permanente los	Liderazgo y gestión directiva	Participación del 100% de los profesores jefes en perfeccionamiento sobre estructuras internas en el marco de la nueva reforma. Visitar al 100%	Hoja de registro de asistencia a perfeccionamiento. Pautas de	Jefe de UTP Profesores Jefes Educadoras Profesores de asignatura	Creación del departamento de profesores jefes

<p>escolar.</p> <p>No se realizan acciones concretas y planificadas para estimular y comprometer a los docentes y estudiantes en el logro de los aprendizajes.</p> <p>No existe perfeccionamiento a algún plan sobre el mismo.</p> <p>El director y su equipo directivo no han</p>		<p>avances de la organización interna de la comunidad educativa a la luz de la reforma y el PEI</p> <p>3.- Dar cuenta de los avances obtenidos en reuniones de evaluación del proceso de incorporación del PEI en todas las actividades del colegio.</p>		<p>de los profesores jefes durante las prácticas sobre organización interna con la comunidad educativa.</p> <p>Cumplir con el 80% de los objetivos propuesto en proceso de incorporación del PEI en todas las actividades del colegio</p>	<p>diseños de procedimientos de evaluación y monitoreo.</p> <p>Informe de avances en reuniones de evaluación.</p> <p>Registro de carta Gantt.</p> <p>Proyecto de participación.</p>		
--	--	--	--	---	---	--	--

<p>implementado estrategias institucionales de apoyo a las y los estudiantes que muestran rezago y dificultad en sus aprendizajes.</p> <p>No existe un plan de parte del director y su equipo directivo, para que las y los docentes destinen actividades de planificación, evaluación, estudio, intercambio y</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--

	reflexión de sus prácticas con las alumnas y alumnos.							
2	No existe prácticas de planificación y evaluación que articulen las horas curriculares con las de libre elección	2.1.- Diseñar junto al equipo directivo estrategias metodológicas sobre prácticas efectivas de los profesores en el aula en función de los objetivos del PEI.	1. Revisión de las prácticas pedagógicas efectivas de los profesores en la sala de clases. 2. Compartir experiencias entre profesores de clases efectivas y de calidad. 3. Monitorear el desempeño de los	Gestión pedagógica y curricular	Visitar al 100% de los profesores al interior de la sala de clases. Participación activa del 90% de los profesores compartiendo experiencias efectivas al interior de la sala de clases. Supervisar al 100% de los	Pauta de observación de desempeño docente. Listado de participación en prácticas efectivas. Lista de cotejo sobre	Director Equipo directivo Jefe de UTP Educadoras Profesores	Creación de incentivos por metas logradas

			profesores en la sala de clases.		profesores respecto del desempeño en la sala de clases.	desempeño docente.		
			4. Dar cuenta de los resultados obtenidos por parte de las y los alumnos.		Presentar al 100% de los profesores los resultados académicos.	Proyecciones en data con tablas y gráficos estadísticos		
2	No hay instancias ni responsables de revisar, retroalimentar y evaluar el cumplimiento de las planificaciones de clases. No se han definido acciones	2.2.- Promover el perfeccionamiento de las y los docentes en prácticas efectivas para aprendizajes significativos en el aula.	Reclutar a los profesores para perfeccionamiento en las prácticas efectivas al interior de la sala de clases. 2. Evaluar el desempeño de los profesores a la luz del perfeccionamiento realizado	Gestión pedagógica y curricular	Participación activa del 100% de los profesores Incluir en la planificación el 100% de los contenidos a la luz del perfeccionamiento.	Ficha de inscripción para perfeccionamiento docente. Registro en las planificaciones de las y los docentes.	Jefe de UTP Eduadoras Profesores	Creación de un comité de perfeccionamiento

	pedagógicas integradas entre dos o más docentes para apoyar a las alumnas y alumnos con mayor dificultad en su trabajo escolar.		3. Reflexionar en torno a los resultados obtenidos con las nuevas prácticas efectivas en la sala de clases		Reunir al 100% de los profesores para revisar las practicas efectivas en la sala de clases a la luz del perfeccionamiento.	Listado de asistencia a jornadas de reflexión		
2	No se garantiza tiempo semanal fijo para que las y los docentes trabajen en forma individual y grupalmente la planificación de clases.	2.3.- Construir pautas de supervisión al interior de la sala de clases orientadas a las prácticas efectivas de las y los docentes en el aula.	1. Consensuar con las y los profesores pautas de supervisión al interior de la sala de clases. 2. Establecer acuerdos y mediar pauta definitiva de evaluación del desempeño a la	Gestión pedagógica y curricular	Participación de al menos el 80% de los profesores en las pautas de supervisión. Entrevistar al 100% de los profesores para mediar de forma definitiva pauta de desempeño a	Listado de asistencia al consenso de pautas de supervisión. Registro de entrevistas con las y los docentes.	Jefe de UTP Educadoras Profesores	Creación de comité de evaluación curricular

			luz de la reforma educacional		la luz de la reforma.			
3	<p>No se han implementado estrategias por parte del colegio, que permitan una alta adhesión y compromiso de las y los docentes a fin de reducir de manera significativa la rotación y ausentismo.</p> <p>Los profesores jefes no cuentan con horas dedicadas a las responsabilidades de la jefatura de curso y</p>	<p>3.1.- Comprometer a la comunidad educativa en el fortalecimiento del dialogo permanente en un ambiente de sana convivencia entre sus pares a partir del liderazgo del profesor jefe.</p>	<p>1. Reflexionar en torno al dialogo como medio de sana convivencia, usando como medio las reuniones de sub centro.</p> <p>2. Realizar dinámicas grupales entre las alumnas y los alumnos.</p> <p>3. Consensuar con las alumnas y alumnos deberes y derechos para una sana</p>	Gestión de la convivencia e inclusión	<p>Contar con al menos un 80% de asistencia a reuniones de apoderados.</p> <p>Convocar al 100% del alumnado para realizar dinámicas de integración.</p> <p>Trabajar con el 100% de las alumnas y los alumnos en talleres sobre deberes y</p>	<p>Hoja de registro de asistencia a reuniones de apoderados.</p> <p>Registro de invitación en el cuaderno de consejo de curso.</p> <p>Registro de asistencia en el libro de clases.</p> <p>Registro de integrantes en los informes de talleres de participación.</p>	<p>Inspectoría general</p> <p>Educadoras</p> <p>Profesores</p> <p>Orientadora</p> <p>Padres</p> <p>Alumnas y alumnos</p> <p>Comunidad</p>	<p>Creación equipo profesores jefes</p> <p>Creación equipo de alumnas y alumnos para dinámicas grupales</p>

	<p>permita de este modo mantener un nexo con los profesores de asignatura facilitando la labor de los mismos.</p>		<p>convivencia.</p> <p>4. Revisar el reglamento de convivencia escolar con toda la comunidad educativa.</p>		<p>derechos.</p> <p>Trabajar con el 100% de la comunidad educativa para actualizar reglamento de convivencia escolar.</p>	<p>Registro de listado de asistencia a trabajo de revisión del PEI.</p>		
3	<p>2) Ausencia de estrategias tendientes a estimular y facilitar la participación de los padres y apoderados en el proceso de formación de las y los</p>	<p>3.2.- Facilitar la participación activa de los padres y apoderados en el desarrollo de estrategias que favorezcan un ambiente de respeto mutuo entre sus hijos y la comunidad en general.</p>	<p>1. Crear jornadas de reflexión con padres, alumnas y alumnos.</p> <p>2. Celebrar acontecimientos importantes en conjunto con los padres y</p>	<p>Gestión de la convivencia e inclusión</p>	<p>Trabajar con el 100% de los cursos en jornadas de reflexión para padres y alumnado.</p> <p>Invitar al 100% de los padres y apoderados a participar en forma activa en</p>	<p>Registro de asistencia a jornadas.</p> <p>Registro de asistencia de padres y apoderados al ingreso del</p>	<p>Director</p> <p>Equipo directivo</p> <p>Profesores jefes</p> <p>Padres y apoderados</p> <p>Directivas de curso padres y alumnos.</p>	

<p>estudiantes. No existe motivación intrínseca hacia los padres y apoderados.</p>		<p>apoderados.</p> <p>3. Celebrar reuniones permanentes con las directivas de curso a fin de escuchar opiniones de los padres y apoderados.</p> <p>4. Aplicar encuestas de satisfacción a los padres en las reuniones de apoderados.</p> <p>5. Tabular los resultados</p>		<p>todos los acontecimientos que celebre la institución.</p> <p>Invitar al 100% de las directivas de curso a reuniones de dialogo con el equipo directivo.</p> <p>Aplicar al 100% de los padres encuesta de satisfacción.</p> <p>Presentar los</p>	<p>colegio.</p> <p>Registro de invitación en agendas de las alumnas y los alumnos.</p> <p>Registro en encuesta de satisfacción.</p> <p>Informe escrito</p>		
--	--	---	--	--	--	--	--

			obtenidos en la encuesta. 6. Compartir con los padres y apoderados los resultados de la encuesta.		resultados estadísticos a toda la comunidad educativa de encuesta de satisfacción.	a los diferentes estamentos. Cuenta pública		
3	Falta asegurar espacios de participación, como salas de clases para reforzamiento, sala de reuniones para el centro de alumnos, relacionados con ámbitos acotados del	3.3.- Crear instancias y estrategias de participación de toda la comunidad educativas con objetivos claros, referidos a normas y reglamentos de convivencia escolar.	1. Realizar jornadas de reflexión referidas a normas y reglamentos de sana convivencia escolar con toda la comunidad educativa. 2. Actualizar el reglamento escolar en forma periódica con toda la	Gestión de la convivencia e inclusión	Contar con el 80% de asistencia de todos los miembros de la comunidad. Trabajar con el 80% de representatividad por estamento una vez finalizado el	Registro de hoja de asistencia a jornada. Registro de integrantes de grupo en actualización del PEI.	Equipo directivo Educatoras Profesores Padres Alumnas Alumnos	

quehacer escolar y que respondan a sus intereses individuales y colectivos.		comunidad educativa		año escolar para actualizar reglamento de convivencia escolar			
--	--	------------------------	--	---	--	--	--

7. COMPONENTES O LÍNEAS DE ACCIÓN

I. Estrategia General del Proyecto

El presente proyecto, tiene por meta mejorar la calidad de los aprendizajes al interior de la sala de clases de las alumnas y alumnos del colegio Antilen de Rengo. Para este fin se usará como medio la estrategia de fortalecer el liderazgo compartido, como una forma de potenciar y agilizar las actividades a todo nivel, lo mismo que optimizar los tiempos y calidad en cada meta que apunte a potenciar los aprendizajes de las alumnas y los alumnos. Dentro de estas tareas se pondrá especial atención en el fortalecimiento del PEI, como motor central de cada actividad realizada en el colegio, ya que a partir del liderazgo compartido podemos trabajar en equipo para un mismo fin. El PEI por tanto estará centrado en los procesos pedagógicos curriculares referidos a la actual reforma institucional, marcando el sello de la calidad y equidad en cada línea de acción trazada por el colegio, generando identidad de toda la comunidad educativa, así como promover una cultura de altas expectativas facilitando de este modo un ambiente escolar favorable al aprendizaje que garantice entre toda la comunidad el respeto y los derechos, estableciendo normas claras por medio del reglamento de convivencia escolar.

II. Áreas del Proyecto:

Gestión directiva/liderazgo

El objetivo general del proyecto es fortalecer en el equipo directivo el liderazgo compartido, que les permita desarrollar una gestión enfocada en equipos de trabajo y la articulación del proyecto educativo, sus metas y objetivos.

-Estrategia(s):

- * Actualización del Proyecto Educativo Institucional con la participación de toda la comunidad educativa el que será reformulado de manera periódica según los cambios asociados a la reforma educacional.
- * Reestructuración interna de roles, funciones y estructura organizativa del Colegio Antilen en función del P.E.I. y las metas propuestas a la luz de la reforma institucional vigente.

Para desarrollar el objetivo mencionado será necesario orientar al equipo de gestión en el área de un

liderazgo compartido que potencie el quehacer de toda la comunidad educativa y particularmente el liderazgo al interior de la sala de clases, dando lugar a un enfoque curricular pedagógico, que beneficie directamente a las alumnas y alumnos del establecimiento. De la misma manera se instalará un sistema de evaluación para el equipo de gestión para presentar el cumplimiento de metas que involucra a los distintos estamentos en el cumplimiento de metas específicas orientadas desde el PEI y la reforma educacional chilena, poniendo énfasis en los procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad y equidad para todas las alumnas y alumnos del establecimiento.

-Procesos (Acciones y actividades): Las acciones y actividades se centrarán en favorecer la participación de todos los estamentos de la institución en materias de calidad y equidad en los aprendizajes de las alumnas y alumnos, por medio de la reformulación y actualización del PEI, construyendo una base colectiva, potenciado en el liderazgo compartido, donde cada uno marcará liderazgo en su accionar, que le permita dar cuenta por medio de estrategias planificadas y evaluadas en su momento. Para lo anterior el Director deberá comenzar por realizar una jornada de análisis a modo de contextualizar el PEI basado en los principios que se plasman en la reforma educacional, a fin de darle sentido y mística al colegio, a través de actividades colaborativas de toda la comunidad. Por otra parte, el Director deberá lograr en los actores el sentido de compromiso y pertinencia con el proyecto, como también, la organización, a partir de la designación de grupos de trabajo liderados por el mismo, que sirvan de apoyo y sustento para el liderazgo pedagógico, fortaleciendo de este modo políticas de trabajo claras, creadas y consensuadas por toda la comunidad educativa.

-Estructura organizacional que participa en el proyecto: Para llevar a cabo el proyecto de mejoramiento institucional del colegio Antilen, el director debe establecer una nueva estructura organizacional, de manera que los tiempos de horarios de trabajo permita espacios tanto físico como de tiempo para realizar talleres de reflexión permanente que apunten a la misión y visión de la institución, así como reformular el PEI toda vez que sea necesario acorde a las políticas estatales del momento en materias de educación.

Para apoyar la acción del Director en su liderazgo educativo, será necesario contar con el compromiso de su equipo directivo de gestión, los profesores en particular y el resto de la comunidad educativa. Lo anterior exige la formación de un equipo de orientación diagnóstica focalizado en aplicar y analizar instrumentos de diagnóstico aplicados a toda la comunidad educativa, a fin de establecer los nudos críticos asociados al desempeño de la institución. También, será necesario la conformación de un comité de evaluación, actualización y rediseño del PEI, elemento básico para formalizar las líneas de trabajo en cada área del

establecimiento educacional. Por último, será necesario la creación de un comité de difusión preocupado de **asegurar que la información llegue a todos los rincones de la institución y su entorno.**

- **Competencia de los actores:** En el aspecto de recursos humanos para llevar a buen término este proyecto es necesario que:

El director, debe contar con estudios de gestión en administración y liderazgo, con capacitación permanente en materias de liderazgo. Por otra parte, debe desarrollar habilidades para abordar problemas y desafíos propios de su quehacer y los que se generen por acción de aquellos asociados a la comunidad educativa en general. Un director actualizado en materias de reformas educacionales, entregado a los objetivos institucionales e interesado por gestionar proyectos que apunten a mejorar la calidad y equidad de los aprendizajes de las alumnas y alumnos del colegio. El director no cuenta con estos recursos, por lo tanto, será necesario apoyarlo a partir del equipo de gestión institucional.

En relación al equipo directivo, tenemos seis integrantes: la jefa de la unidad técnico pedagógica cuenta con el título de magister en currículo y evaluación, y profesora de lenguaje; La inspectora general titulada en el área de tecnológica y perfeccionamiento en convivencia escolar; La psicopedagoga titulada en psicología, con magister en gestión y liderazgo, La orientadora titulada en orientación familiar con magister en orientación, el administrador del colegio con profesión médico y el director con profesión profesor de educación física.

El personal docente, está conformado por 72 docentes, todos titulados, cuatro de educación media con magister en gestión y liderazgo tres con magister en currículo y evaluación. A demás se cuenta con tres educadoras de párvulo y tres asistentes de párvulos.

El equipo de orientación diagnóstica estará conformado por seis integrantes, El director, dos docentes de enseñanza media, dos de educación general básica y una de educación Parvularia cuya tarea estará centrada en establecer las líneas que orienten la evaluación diagnóstica institucional.

El comité de evaluación, actualización y rediseño del PEI; conformado por ocho integrantes, el director, dos profesores de media (uno con magister en gestión y liderazgo, el otro con magister en currículo y evaluación), dos profesores de básica, un representante de los padres y apoderados y un representante de los

alumnos, quienes se reunirán para evaluar, actualizar y reestructurar el PEI, en función de las necesidades del colegio, a la luz de la reforma educacional.

El equipo de difusión estará conformado por un representante de cada área, liderado por un profesor con magister en gestión y liderazgo, quienes se encargarán de difundir a toda la comunidad educativa y al entorno del colegio haciendo uso de todos los medios de comunicación necesarios para lograr una óptima comunicación referida a los cambios, mejoras y documento que debe conocer toda la comunidad educativa y el entorno circundante.

- Trayectoria académica: La dirección no ha planteado como meta evaluar, actualizar y reestructurar el PEI, situación que urge mejorar, ya que hay que actualizar el mismo por encontrarse desarticulado y descontextualizado a la realidad del colegio, el punto en particular será focalizar el PEI a la luz de los nuevos cambios basados en la reforma educacional, a partir del año 2017 se actualizará el PEI, reestructurando y evaluando cada elemento que representa a la comunidad educativa en general. El trabajo en general se ha mantenido en el tiempo con una planificación por periodos cortos, sin canales adecuados de difusión y comunicación efectiva que inviten a reflexionar para mejorar el PEI, quedando a criterio de la jefa de UTP las directrices del colegio.

Gestión Pedagógica y curricular

El objetivo general del proyecto es promover un liderazgo compartido entre los docentes, para generar condiciones, espacios de reflexión y trabajo técnico, orientado a técnicas de acompañamiento al aula y retroalimentación de prácticas pedagógicas, de manera sistemática y continua, para la construcción de aprendizaje profesional que permita una educación de calidad y equidad.

-Estrategia(s): Intervenir en el área curricular del Colegio Antilen elaborando y desarrollando con el equipo directivo instancias de reflexión y perfeccionamiento potenciando el liderazgo de las y los docentes y que apunten a nuevas prácticas al interior de la sala de clases que permita un mejor desempeño, en concordancia con el PEI y las direcciones de la reforma educacional, para beneficiar a las alumnas y alumnos de manera que se logre una educación de calidad y equidad, elaborando instrumentos que permita implementar y aplicar seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos de manera permanente, a fin de lograr practicas efectivas de manera paulatina.

-Procesos (Acciones y actividades): Se analizará el marco curricular de la nueva reforma educacional y su relación con el PEI, con la participación de toda la comunidad educativa, mediante reflexiones pedagógicas guiadas por un equipo conformado por los profesores jefes y la jefa de UTP.

En las reuniones de análisis y reflexión se considerarán el PEI, el plan de acción y particularmente las prácticas docentes, en ellas se buscarán las falencias y fortalezas de lo que ya existe a modo de mejorar o cambiar elementos que permita superar las prácticas pedagógicas hacia una educación de calidad y equidad, buscando coherencia con la misión del colegio. Al igual que en la gestión directiva, será necesario crear un equipo de recepción que recoja los acuerdos que surjan de las reuniones de reflexión para incorporarlo en el PEI.

Una vez realizado lo anterior se procederá a conformar equipos de trabajo por área dos veces al mes, plasmado en un objetivo común a la luz de la reforma y PEI, con el fin de avanzar en prácticas efectivas que aseguren el aprendizaje de calidad de las alumnas y los alumnos, una vez al mes se trabajará de manera transversal con reuniones interdisciplinaria para aunar criterios comunes frente a temáticas que se repiten en diferentes asignaturas o crear proyectos donde participen varios niveles en torno a una misma temática.

Las actividades de reflexión estarán dirigidas por el director y el equipo de gestión, los que trabajarán en conjunto con el equipo de recepción citado anteriormente, el reglamento interno y el plan anual del colegio. Finalmente, cuando se hayan realizado las reflexiones y análisis planificados para el año, involucrando a todos los docentes en la toma de decisiones, se deberán implementar las nuevas estrategias a partir del mes de marzo de cada año, evaluando de manera permanente, cada dos meses el cumplimiento e incidencia en el proceso de aprendizaje de las alumnas y los alumnos.

-Estructura organizacional que participa en el proyecto: A fin de coordinar las prácticas pedagógicas a la luz de la reforma educacional, el PEI y el plan de acción el equipo de recepción en conjunto con el director y equipo de gestión, evaluará la implementación de las prácticas pedagógicas al interior de la sala de clases, a partir de las líneas de acción que surgirán de las reuniones de reflexión, estableciendo un análisis riguroso del impacto que esto tiene en las mejoras de aprendizajes de las alumnas y los alumnos.

-Competencia de los actores: El recurso humano requerido para cumplir con este proyecto es:

El director, debe contar con estudios y actualización en prácticas efectivas, razón por la cuál será apoyado por la jefa de UTP y un profesor con magister en currículo y evaluación. Por otra parte, debe desarrollar habilidades para abordar problemas y desafíos propios de su quehacer en el área curricular y los que se generen por acción de aquellos asociados a la comunidad educativa en materias de acciones pedagógicas a la luz de la reforma y PEI. Al igual como se menciona en el área de gestión directiva se requiere un director actualizado en materias de reformas educacionales, entregado a los objetivos institucionales e interesado por gestionar proyectos que apunten a mejorar la calidad y equidad de los aprendizajes de las alumnas y alumnos del colegio. En relación al equipo directivo, tenemos seis integrantes: la jefa de la unidad técnico pedagógica cuenta con el título de magister en currículo y evaluación, y profesora de lenguaje; La inspectora general titulada en el área de tecnológica y perfeccionamiento en convivencia escolar; La psicopedagoga titulada en psicología, con magister en gestión y liderazgo, La orientadora titulada en orientación familiar con magister en orientación, el administrador del colegio con profesión médico y el director con profesión profesor de educación física. En este aspecto será la jefa de UTP que liderará las acciones en esta área.

El personal docente, está conformado por 72 docentes, todos titulados, cuatro de educación media con magister en gestión y liderazgo tres con magister en currículo y evaluación. A demás se cuenta con tres educadoras de párvulo y tres asistentes de párvulos.

El equipo de recepción que está conformado por los profesores jefes encabezados por la jefa de UTP, incluido en ellos dos profesores con magister en currículo y evaluación y gestión y liderazgo respectivamente, quienes estarán pendientes en forma permanente del cumplimiento de metas establecidas, así, como la actualización del PEI en concordancia con la reforma y el proyecto institucional.

Gestión de la convivencia e inclusión escolar: El objetivo general del proyecto es desarrollar e implementar políticas que aseguren una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, con justicia, con dignidad y respeto mutuo, de manera que se resguarden los derechos y deberes de toda la comunidad educativa.

- **Estrategias:** Intervenir en el área de convivencia escolar elaborando y desarrollando actividades con toda la comunidad educativa a fin de mejorar los lazos de comunicación y la sana convivencia entre todos los agentes de la institución

Procesos considerados en el proyecto: Elaboración del manual de convivencia escolar con la participación de toda la comunidad educativa con normas y estrategias que aseguren una sana convivencia, que promueva la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.

Incorporación de actividades a nivel de consejo de curso que promuevan un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando de este modo el dialogo y la cultura de un trabajo colaborativo tanto entre profesores como de estos con sus estudiantes.

Difundir el manual de convivencia escolar a toda la comunidad educativa generando oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad educativa, por medio de espacios formales, para consolidar un clima escolar positivo a la luz de la reforma y el PEI.

Monitorear de manera permanente la actualización y ejecución del manual de convivencia escolar realizando una jornada al final del año con todos los actores del establecimiento.

Para desarrollar esta área del proyecto, es necesario lograr la motivación de toda la comunidad escolar, para que participe en el análisis reflexión y actualización del reglamento interno de manera que se convierta en una materia útil y efectiva para salvaguardar el proceso de enseñanza aprendizaje para todas las alumnas y alumnos del colegio, anticipándose a los conflictos mediando con los actores una solución de manera efectiva y oportuna.

- **Estructura organizacional que participa en el proyecto:** Se conformará una unidad de difusión de información en materias de convivencia escolar, formado por docentes, un representante por área de la institución, un representante por estamento, a cargo de la inspectora general, este equipo será el encargado de motivar, informar y sensibilizar a la comunidad educativa en materias de convivencia escolar, utilizando como medio trípticos, afiches, página web. El equipo antes mencionado instalará una cultura de altas expectativas en la interacción con los diferentes actores del colegio, poniendo énfasis en los resultados obtenidos en las jornadas de reflexión, promoviendo de este modo estrategias que beneficien a toda la comunidad educativa involucrando a todo el proceso enseñanza aprendizaje de las alumnas y alumnos del colegio. Por otra parte, este equipo tendrá la misión de asegurar que el manual de convivencia escolar sea una herramienta conocida

por toda la comunidad educativa, logrando de este modo un ambiente de sana convivencia a apropiado para entregar una educación de calidad y equidad basada en el respeto mutuo.

- Competencia de los actores: El recurso humano requerido para cumplir con este proyecto es:

El director, debe contar con estudios y actualización en prácticas de convivencia escolar, razón por la cuál será apoyado por la orientadora y la psicóloga, liderando el equipo la orientadora con magister en orientación. Por otra parte, debe desarrollar habilidades para abordar problemas y desafíos propios de su quehacer en el área de inclusión y convivencia escolar y los que se generen por acción de aquellos asociados a la comunidad educativa en materias de convivencia escolar a la luz de la reforma y PEI. Al igual como se menciona en el área de gestión directiva se requiere un director actualizado en materias de reformas educacionales, entregado a los objetivos institucionales e interesado por gestionar proyectos que apunten a mejorar la calidad y equidad de los aprendizajes de las alumnas y alumnos del colegio a partir de una sana convivencia escolar. En relación al equipo directivo, tenemos seis integrantes: la jefa de la unidad técnico pedagógica cuenta con el título de magister en currículo y evaluación, y profesora de lenguaje; La inspectora general titulada en el área de tecnológica y perfeccionamiento en convivencia escolar; La psicopedagoga titulada en psicología, con magister en gestión y liderazgo, La orientadora titulada en orientación familiar con magister en orientación, el administrador del colegio con profesión médico y el director con profesión profesor de educación física. En este aspecto será la jefa de UTP que liderará las acciones en esta área.

El personal docente, está conformado por 72 docentes, todos titulados, cuatro de educación media con magister en gestión y liderazgo tres con magister en currículo y evaluación. A demás se cuenta con tres educadoras de párvulo y tres asistentes de párvulos.

El equipo de difusión que está liderado por la inspectora general, quienes estarán pendientes en forma permanente del cumplimiento de metas establecidas, así, como la actualización del PEI en concordancia con la reforma y el proyecto institucional, en materias de convivencia escolar.

8. TIPO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

8.1.- Liderazgo: El director al implementar el proyecto deberá implementar un liderazgo efectivo centrado en equipos de trabajo, es decir implementar una visión de estratégica compartida, luego deberá promover el liderazgo compartido entre los actores de la comunidad educativa, con una visión enfocada en el mejoramiento de los aprendizajes significativos, fomentando una formación integral para todas las alumnas y alumnos del establecimiento. Deberá velar por la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. Estos propósitos basados en el liderazgo centrado en equipos de trabajo proporcionan sentido, orientación y motivación para el trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa a fin de lograr alineación y alineamiento de los esfuerzos de cada participante de la institución. Para lograr lo anterior. El liderazgo asumido de este modo se comprueba cuando se es capaz de promover y apoyar el descubrimiento de habilidades y destrezas, así como actitudes en el proceso de cada uno de los miembros de la institución, inspirando y motivando deseos de crecimiento y compromiso en tareas comunes iluminados por la visión personal y de equipo basados en el PEI y las líneas de acción de la reforma educacional. Esta mística de trabajo se logrará mediante un trabajo de capacitación centrado en el ejercicio interactivo donde lo experiencial mediante técnicas y dinámicas grupales que estén orientadas a la confrontación de retos personales y de equipo, favoreciendo de este modo a los participantes el darse cuenta de la importancia de la comunicación entre el líder y el equipo destacando de este modo las habilidades, conocimientos, y actitudes que caracterizan a un determinado tipo de personalidad tanto del líder como de su equipo de trabajo. Lo anterior se resume en cinco principios básicos que justifican el liderazgo centrado en equipos de trabajo:

- 1.- Sentido; esto es entendiendo sus fortalezas y poniéndolos a trabajar al servicio de los objetivos que inspiran a la institución educacional.
- 2.- Enfoque positivo; adoptando una visión del mundo positiva y constructiva a fin de convertir situaciones difíciles en oportunidades favoreciendo la identidad del colegio.
- 3.- Conectar; buscando conexiones y vínculos para crear comunidades más fuertes, dentro y fuera de la institución educativa.
- 4.- Interacción; interactuando y persiguiendo las oportunidades ocultas por los riesgos.
- 5.- Entusiasmar; buscando formas de desarrollar y mantener la energía del líder como director.

Según esta forma de trabajar será posible fomentar la gestión curricular que nos permitirá reorientar y

priorizar el proceso de enseñanza aprendizaje, proyectando acciones concretas con un fin común hacia una educación de calidad y equidad.

8.2.- Gestión directiva: La gestión directiva estará enfocada en enfatizar la responsabilidad del trabajo compartido en equipo que implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo de acuerdo a la reforma educacional. A partir de esta gestión se podrán generar nuevas políticas institucionales que involucren a toda la comunidad escolar con el fin de aportar al proyecto educacional que se encuentre en manos de las y los docentes y directivos. En este aspecto se incluirá la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas por la institución. Se pondrá especial atención en la gestión escolar en los diferentes aspectos académicos.

La gestión escolar directiva estará referida a procesos de dirección pedagógica y administrativa de recursos físicos, humanos y financieros de la institución educativa. Para dirigir la institución educativa desde la gestión directiva implica un acto pedagógico en el que se promueva entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad.

También se requiere de una administración eficiente de los recursos, aspecto determinante en los índices de eficacia interna y calidad educativa. Dado que los sistemas educacionales están permanentemente sometidos a transformaciones estructurales, pedagógicas y en general curriculares, será necesario incorporar elementos a la gestión directiva que permita la creación de políticas sustentables en el tiempo a modo de mantener activo el referente del marco curricular vigente. La gestión directiva permitirá dirigir la institución teniendo como principal foco la generación de aprendizajes, involucrando de este modo a las diversas dimensiones frente a una tarea común. Por otra parte, es importante que la gestión directiva se relacione con la función formadora, lo que involucra promover de manera permanente la calidad y equidad para todas las alumnas y alumnos de la institución educacional. Los principales elementos que debemos tener presente en la gestión directiva es: Definir o revisar, en conjunto con la comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todas las alumnas y alumnos, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

Traducir los propósitos y objetivos institucionales en los planes de mejoramiento y metas de corto y

mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativa.

Difundir y explicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.

Promover y modelar activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizajes de las alumnas y los alumnos, respaldado por el desempeño de todos los miembros del establecimiento.

Desarrollar una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

9. RESULTADOS ESPERADOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES ASOCIADAS

Objetivos	Resultados Esperados	Principales Acciones Asociadas
<p>1.1.- Actualizar el proyecto educativo institucional para implementar procesos de mejora escolar incluyendo a toda la comunidad escolar.</p>	<p>Proyecto Educativo Institucional terminado con la participación de toda la comunidad educativa, considerando la participación activa de toda la comunidad educativa, favoreciendo la toma de decisiones a nivel de gestión compartida a nivel educacional y curricular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de jornada de análisis del PEI- • Revisión del PEI • Aplicación de encuesta • Reformulación del PEI con aportes de la comunidad • Conformación de equipos de trabajo para la difusión • Difusión del PEI.
<p>1.2.- Conducir al equipo directivo hacia un liderazgo compartido, proporcionando el sustento para un trabajo articulado con las metas y objetivos del PEI</p>	<p>Identificar en detalle la condición inicial del colegio a fin de diseñar un plan estratégico que responda a mejoras de la realidad y necesidades detectadas en el diagnóstico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de protocolos y orientaciones para la realización de actividades curriculares desde una visión de política educativa definida en el PEI hasta los aspectos operativos desarrollados en los Planes de Acción, apoyados en los principios de la reforma educacional • Definición e instalación de práctica pedagógicas para la validación de actividades sobre la base del PEI.

<p>1.3.- Apoyar al equipo de gestión institucional en el ámbito de la estructura interna de la organización de la comunidad escolar</p>	<p>Una comunidad educativa participativa e informada de la selección, objetivos y metas del PEI mejorando el ámbito de la estructura interna escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas en común con la comunidad educativa referida a la organización de la estructura interna. • Monitorear los avances del ámbito estructural interno de la organización de la comunidad escolar. • Dar cuenta de los avances obtenidos en materias de selección, objetivos y metas del PEI.
<p>2.1.- Diseñar junto al equipo directivo estrategias metodológicas sobre prácticas efectivas de los profesores en el aula en función de los objetivos del PEI.</p>	<p>Articulación entre el marco curricular, y el PEI a la luz de la reforma educacional que favorezca el ejercicio de prácticas efectivas de las y los docentes con implementación de estrategias que favorezcan una educación de calidad y equidad, para todas las alumnas y alumnos del colegio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de un comité de apoyo a la gestión curricular • Diseño de estrategias metodológicas de prácticas efectivas al interior de la sala de clases. • Dar cuenta de los avances sostenidos en el tiempo. • Aplicación de encuestas de satisfacción • Realización de entrevistas con las y los alumnos y los profesores de aula. • Realización de jornadas de intercambio de clases efectivas
<p>2.2.- Promover el perfeccionamiento de las y los docentes en prácticas efectivas para aprendizajes significativos en el aula.</p>	<p>Perfeccionamiento de todas y todos los docentes del establecimiento en prácticas efectivas al interior de la sala de clases</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidades de perfeccionamiento • Perfeccionamiento a las y los docentes sobre prácticas efectivas. • Jornadas de reflexión en torno a prácticas efectivas • Entrevistas a profesoras y profesores de

		<p>aula.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción a apoderadas y apoderados, alumnas y alumnos.
<p>2.3.- Construir pautas de supervisión al interior de la sala de clases orientadas a las prácticas efectivas de las y los docentes en el aula.</p>	<p>Pautas de supervisión construidas, probadas y consensuadas con todas y todos los actores que participan en las prácticas efectivas al interior del aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de pautas de supervisión • Supervisión de clases con apoyo de pautas. • Entrevistas con profesores • Validación de instrumentos de clases efectivas
<p>3.1.- Comprometer a la comunidad educativa en el fortalecimiento del dialogo permanente en un ambiente de sana convivencia entre sus pares a partir del liderazgo del profesor jefe.</p>	<p>Comunidad educativa comprometida en el dialogo permanente de sana convivencia con un profesor jefe activo y líder en acciones de convivencia escolar</p> <p>Manual de convivencia escolar terminado como un instrumento orientador para toda la comunidad educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un manual de convivencia escolar con aportes de toda la comunidad educativa • Revisar los aspectos legales del manual de convivencia escolar • Diseñar los protocolos de aplicación del manual de convivencia escolar. • Difundir el manual de convivencia escolar en murales, páginas web y en ficheros de la entrada del colegio. • Monitorear el cumplimiento del manual de convivencia escolar.

<p>3.2.- Facilitar la participación activa de los padres y apoderados en el desarrollo de estrategias que favorezcan un ambiente de respeto mutuo entre sus hijos y la comunidad en general.</p>	<p>Participación activa de todas y todos los padres y apoderados en actividades de sana convivencia escolar donde prime el respeto por la diversidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros en jornadas de reflexión • Talleres en reuniones de apoderados • Talleres en jefaturas de curso • Jornadas de reflexión en torno a convivencia escolar.
<p>3.3.- Crear instancias y estrategias de participación de toda la comunidad educativas con objetivos claros, referidos a normas y reglamentos de convivencia escolar.</p>	<p>Participación permanente y activa de toda la comunidad educativa en el perfeccionamiento de normas y reglamentos de convivencia escolar contando con una comunidad preocupada por el cumplimiento en materias de respeto y comunicación en todos los niveles de educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a reunión de análisis, reflexión y definición de roles y funciones de los padres y apoderados referidos a normas y reglamentos de convivencia escolar. • Jornada de reflexión sobre el rol que le corresponde a los docentes para lograr la incorporación plena y permanente de los padres y apoderados al proceso de educación. • Evaluación y monitoreo de la participación de los padres y apoderados.

10. FASES DEL PROYECTO Y SUS RESULTADOS

10.1. Fase Inicial: En esta fase como cualquier proyecto se trata como objetivo principal analizar las competencias del establecimiento educacional para determinar los pros y contra referidos a metodologías, definición de propuestas de acción y particularmente los instrumentos de evaluación que se usarán en este proyecto, a fin de encontrar nudos críticos para implementar mejoras que beneficien a la institución de manera que se vean reflejados en los aprendizajes significativos de las alumnas y los alumnos, buscando de este modo la adquisición de conocimientos, aprendizajes y capacidades necesarias para desarrollar el nuevo proyecto planteado, usando como medio la distribución del liderazgo. Este análisis de variables debe incluir creación de registro de seguimiento en la gestión de la empresa, análisis previo del alcance de logros alcanzados, revisión de los riesgos asociados a la investigación, la viabilidad de ejecutar el proyecto, referido a los motivos iniciales para abordar el proyecto.

10.2 Fase de Implementación: El objetivo principal de esta fase es definir en detalle las tareas y los recursos necesarios para llevar a cabo de la mejor forma el proyecto, centrándose en el alcance del proyecto, esfuerzos, costos y plan de acción. Por lo tanto, se elaborará un plan de mejoramiento para resolver los nudos críticos con la finalidad de mejorar la calidad del proceso de enseñanza enfatizando el liderazgo compartido, incluyendo a toda la comunidad educativa. Lo anterior obligará el desarrollo de habilidades de los diferentes estamentos que estarán concentrado por el plazo de un año, identificando cada elemento que se requiere para la ejecución de este proyecto, tales como, contenidos, secuencia en la aplicación del mismo, distribución adecuada de los tiempos y particularmente la evaluación de cada etapa.

En el área de gestión directiva se conformarán grupos de trabajo para apoyar la participación del director, en la recolección de información, análisis, actualización y reformulación del PEI, para establecer en conjunto con la comunidad educativa los objetivos y metas con un sistema de monitoreo de avances para darlos a conocer a la comunidad en general.

En el área de gestión pedagógica, se implementará un sistema de apoyo y acompañamiento a la labor de las y los docentes para favorecer su accionar al interior de la sala de clases, para esto se formarán equipos de trabajo para elaborar pautas de evaluación del proceso, como también monitoreo de las mismas, fortaleciendo la formación continua de las y los docentes en materias de prácticas pedagógicas efectivas.

Finalmente, en el área de convivencia e inclusión, será de vital importancia el equipo de apoyo formado por los profesores jefes quienes liderarán la ejecución y elaboración del manual de convivencia escolar, los cuales estarán encargados de difundir y evaluar dicho reglamento en conjunto con la comunidad educativa.

10.3 Fase de Término y Resultados Esperados: En esta fase se realiza el establecimiento del entorno de trabajo, la asignación de tareas planificadas, la ejecución y gestión de cambios, monitoreando la implementación del plan de mejoramiento incluyendo, metodologías, habilidades y competencias a desarrollar, los instrumentos de evaluación con la participación de toda la comunidad educativa en forma general, evaluando el grado de avance de los objetivos planteados para detectar en forma oportuna las falencias que se presente en el proceso.

10.4 Sustentabilidad del Proyecto: Este proyecto se sustenta en la presencia de una comunidad activa con altas miras de participación e involucramiento con el colegio, apoyado del PEI y las líneas orientadoras de la nueva reforma educacional. También se cuenta con las capacidades y competencias necesarias para llevar a cabo las propuestas del proyecto en general, también se cuenta con el apoyo de toda la comunidad educativa con un alto compromiso con la institución, de velar por la excelencia académica, la acción de los padres que esperan buenos resultados de sus hijas e hijos, y particularmente la motivación de las alumnas y alumnos por aprender y los recursos económico con los que actualmente cuenta el colegio por las utilidades que este recogen debido al buen comportamiento de las mensualidades de parte de las apoderadas y apoderados del colegio.

11. ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

11.1 Instancias de Evaluación: Considerando el marco conceptual del proceso de la evaluación, en su forma original y las sucesivas transformaciones que esta sufre en dicho proceso, es importante reconocer el impacto que esta tiene en el proyecto de mejoramiento, dado que existen diferentes metodologías de evaluación necesarias para asegurar el proceso, será necesario aplicar pseudo evaluación, cuantitativas cuasi experimentales y experimentales y las evaluaciones mixtas cuanti cualitativas; estas últimas con un enfoque holístico, socio antropológicos. Lo anterior obliga a monitorear el momento de la realización de la evaluación, según el ciclo vital del proceso, esto es; al inicio del proyecto, al finalizar y cada año siguiente.

De este modo evaluar se convierte en un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos del proyecto, relacionándolo con las metas y los recursos, siguiendo con lo anterior se podría decir que la evaluación según Stufflebeam, es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de la información que sea útil para los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión del proyecto. Continuando con los enfoques de la evaluación es importante tener presente que: La pseudoevaluación cumple un proceso evaluativo, pero con fuerte injerencia en algunas de las partes comprometidas del proyecto, presionando para que aparezcan resultados preestablecidos. El evaluador no actúa neutralmente; la evaluación experimental o también conocida como cuasi experimentales es exclusivamente cuantitativa, exige que se forme un grupo de control permanente. Por medio de esta se mide el impacto por comparación estadística entre el grupo de control y el grupo beneficiario del proyecto; finalmente se evaluará en forma mixta que es una mezcla de lo cualitativo y cuantitativo del proyecto, permitiendo de este modo contar con información numérica y cualitativas, es decir, conocer los cambios actitudinales, psicosociales, evaluar la autoestima, la adhesión a la institución creación de necesidades y satisfacción con el proyecto de todas y todos los actores de la institución.

Al respecto de lo anterior la evaluación se focalizará en cuatro momentos en el proceso del proyecto, a fin de mantener un estatus adecuado de evaluación progresiva; esto es: ex ante, intra o proceso, post y ex post.

Evaluación Ex-ante (Instancia Inicial etapa diagnóstica): Esta etapa se realizó al inicio de la ejecución del proyecto, evaluando el contexto interno y externo de la institución, identificando los nudos críticos, las necesidades detectadas, el tipo de población, los insumos, las estrategias de acción entre otras. En este proceso

de recolección de datos de encuestas aplicadas a docentes, paradocentes, codocentes, alumnas y alumnos, padres y apoderados, directivos incluyendo al sostenedor. A partir de estos datos fue posible elaborar un diagnóstico focalizado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del establecimiento, detectando los nudos críticos del área directiva, curricular y convivencia escolar, construyendo de este modo el diagnóstico institucional y definiendo en forma clara los objetivos a desarrollar. Aquí se tomó la decisión de cual o cuales proyectos implementar a partir de estimaciones, lo que ha permitido identificar el momento adecuado para la toma de decisiones compensando de este modo la incertidumbre con la factibilidad del proyecto. Por lo tanto, la evaluación ex ante nos permite hacer una estimación de lo que tenemos.

Evaluación intra: Esta etapa se desarrollará durante la ejecución del proyecto, evaluando las actividades del proceso mientras estas se estén desarrollando, identificando de este modo los aciertos, los errores y las dificultades presentadas en el proyecto.

Evaluación post: Se aplicará inmediatamente en el momento de la finalización de ejecución del proyecto para detectar, registrar y analizar los resultados inmediatos a fin de dar consistencia a la resolución de nudos críticos en estudio.

Fase Inicial: En esta fase se pondrá especial énfasis en las acciones que han permitido el logro de las competencias técnicas que son necesarias para analizar metodologías implementadas, las estrategias y los instrumentos utilizados por el director, el equipo de gestión, así como quienes se han involucrado en el proyecto de manera directa y que son capaces de elaborar el programa de mejoramiento institucional, de tal manera que se logre instalar una educación de calidad y equidad en la institución.

Fase de Implementación: En esta etapa se organizarán las diferentes propuestas por medio de una estructura ordenada utilizando una matriz de organización y orientación de cada procedimiento, que permita la flexibilidad para modificar actividades, estrategias y procedimientos, toda vez que sea necesario, seleccionando en forma definitiva las acciones a desarrollar en una carta Gantt, controlando y distribuyendo los tiempos de ejecución de cada acción para concretar el proyecto de mejoramiento en particular.

Fase de Término y resultados esperados: En esta fase se analizarán el nivel de logros de cada objetivo planteado a partir de los resultados obtenidos para luego buscar una forma de resolver en el futuro inmediato las acciones pendientes a desarrollar, apuntando a la mejora de aprendizajes significativos, manteniendo

siempre el enfoque el PEI y la reforma educacional. Lo anterior se potenciará con la propuesta de liderazgo compartido facilitando e involucrando de este modo a toda la comunidad educativa.

Evaluación Ex Post (Sustentabilidad del proyecto e Impacto): En esta etapa se aplicará tiempo después de concluida la ejecución del proyecto, evaluando de este modo los resultados mediatos y alejados del plan de acción, consolidados en el tiempo, esto es, la sustentabilidad del proyecto, como también el impacto que ha generado la implementación del mismo, focalizado en el rol del liderazgo compartido sostenido en una gestión de procesos pedagógicos y curriculares, acentuando el establecimiento de mecanismos sólidos para mejorar las competencias de las y los docentes en prácticas efectivas pedagógicas que apunten a una educación de calidad y equidad.

11.2 Procedimiento: Considerando las instancias anteriores en la tabla siguiente se resumen la forma en que se realizará la evaluación, tales como la forma, los indicadores de logro y los procedimientos para el seguimiento de las mismas

Instancia	Instrumento	Indicador de Logro	Seguimiento
Evaluación Ex-ante (Instancia Inicial etapa diagnóstica)	Lista de Cotejo para establecer si se ha logrado la acción realizada.	Completan el 100% de las encuestas entregadas con sus conclusiones.	Registro en acta de toma de conocimiento de los instrumentos de recolección de datos.
Evaluación intra	Observación directa. Entrevistas con los líderes de gestión	Visitar el 100% de los cursos. Entrevistar al menos el 80% de cada estamento.	Registro en cuaderno de observación. Registro en programa computacional de las entrevistas sostenidas.
Evaluación post	Encuestas de satisfacción de los usuarios	Tabular el 100% de las encuestas aplicadas a las diferentes áreas.	Registro en archivos computacionales.

Fase Inicial	Escala de Apreciación para verificar el nivel de logro de los objetivos planteados.	El 100% de las y los educadores adquieren las competencias de alto nivel para analizar el desempeño al interior de la sala de clases. 2.-El 100% del personal logra las competencias para elaborar y reformular un nuevo proyecto.	Pauta de evaluación y retroalimentación de competencias efectivas.
Fase de Implementación	Lista de Cotejo para certificar el cumplimiento de la carta Gantt.	Se construye el 100% de la carta Gantt con las etapas del proyecto de mejoramiento. 2.-Participa el 100% de la comunidad educativa en la elaboración del proyecto de mejoramiento 3.- Construcción del 100% de instrumentos para realizar el seguimiento del avance en la implementación del proyecto.	Registro de seguimiento en la carta Gantt. Registro de firmas de los participantes en el proyecto.
Fase de Término y resultados esperados	Tabla de indicadores de logro por objetivo	Cumplimiento del 100% de los objetivos logrados	Registro en página web, murales e informes de logros de objetivos
Evaluación Ex Post	Pruebas	Lograr un promedio	Registro estadístico de

(Sustentabilidad del proyecto e Impacto)	estandarizadas sobre logros de aprendizajes Escalas de apreciación sobre convivencia escolar	estandarizado de 320 puntos en ensayos estilo SIMCE y 600 puntos en ensayos PSU. Mantener el 100% de logros en ámbitos de convivencia escolar	resultados de ensayos SIMCE y PSU. Registro de observaciones del libro de clases.
---	--	---	---

12. PROGRAMACIÓN

Elaboración de un Diagnostico Institucional: La elaboración del diagnóstico institucional a cargo del director con apoyo de equipo de proyecto de mejoramiento institucional, quienes aplican y registran los resultados, para detectar los nudos críticos institucionales, elaborando un plan que permita superar los nudos, mejorar los aspectos que están bien encaminados y reestructurar aquello que definitivamente perjudica a la institución.

Elaboración e implementación del plan de mejoramiento: En este aspecto se tendrá presente un plan de mejoramiento institucional sustentado en los cambios referidos a la reforma educacional, el proyecto educativo y los resultados obtenidos a nivel de sala de clases. Participará toda la comunidad educativa de manera activa a través de equipos de trabajo con tareas definidas siguiendo el protocolo establecido por los líderes en cada área, se pondrá especial énfasis en el liderazgo compartido como una herramienta potente a logro de cambios significativos y de crecimiento permanente de la institución.

Reuniones de reflexión por parte del equipo directivo para monitorear la implementación del proyecto y las estrategias pedagógicas: El director y el equipo directivo, serán responsables de implementar y apoyar las reuniones de reflexión, apoyados por los equipos de trabajo que se generen de acuerdo a las necesidades del momento, creando las instancias previas para preparar estas actividades con los líderes designados por el equipo directivo y consensuados con el resto de la comunidad educativa.

Perfeccionamiento al personal Docente en base a las necesidades y requerimientos del nuevo currículo y la reforma educacional: El director, junto a su equipo directivo, serán responsables de proporcionar las instancias y elementos necesarios para crear los espacios de auto perfeccionamiento, así como el perfeccionamiento de parte de instituciones externas, teniendo en consideración las necesidades pedagógicas a la luz de la nueva reforma educacional. Este perfeccionamiento estará orientado a todo nivel institucional, considerando las herramientas que se requieren para formar personas sanas con un alto nivel de compromiso, lealtad y respeto por su entorno.

Incorporación de las familias a la labor pedagógica para entregar herramientas de cómo trabajar en el hogar y el colegio: El director, junto con el equipo de profesores jefes liderados por la inspectora general, se

encargarán de elaborar un plan de integración de la familia en la labor pedagógica, mediante reuniones de reflexión con los padres y apoderados a fin de proporcionarles herramientas para mejorar la comunicación en el hogar en materias pedagógicas y que beneficien al 100% de las alumnas y alumnos del colegio, permitiendo con ello mejorar el aprendizaje a partir de una educación de calidad y equidad sostenida en el tiempo.

13. CARTA GANTT

Acción	Cronograma 20017 - 2018												Responsables
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	A	M	
1.- Construcción de instrumento de diagnóstico Institucional...	x												Director, equipo directivo y equipo técnicos de apoyo
2.- Aplicación instrumento de diagnostico	x	x											Equipo técnico de apoyo
3.- Tabular resultados obtenidos		x	x										Equipo directivo y equipo técnico
4.- Presentación y discusión de los resultados				x									Director, equipo directivo y equipo técnico
5.- Preparar jornada de reflexión			x	x									Directora, equipo directivo y equipo técnico
6.- Desarrollar jornada de reflexión para el análisis del PEI					x								Director, equipo directivo y equipo técnico de apoyo
7.- Diseñar encuesta de satisfacción				x	x								Equipo técnico de apoyo
8.- Aplicación de encuestas de satisfacción a los actores educativos					x	x							Equipo técnico de apoyo.
9.- Tabulación y análisis de encuestas de satisfacción						x	x						Director, equipo directivo, equipo técnico de apoyo y apoderados.
10.- Planificación para reformular PEI					x	x	x						Director y equipo directivo
11.- Jornadas para reformulación del PEI					x		x		x			x	Director, equipo directivo y equipo técnico de apoyo
12.- Conformación del equipo de trabajo para la difusión			x	x			x			x			Director y equipo directivo
13.- Elaboración del plan de difusión del PEI					x	x	x			x		x	Equipo de difusión
14.- Difusión del PEI a la comunidad educativa								x	x	x	x	x	Equipo de difusión
15.- Conformación y preparación de líderes de equipo de trabajo.	x	x	x	x	x								Equipo técnico de apoyo
16.- Definición de protocolos y orientaciones para la realización de actividades curriculares					x	x							Director, equipo directivo y UTP
17.- Instalación de prácticas pedagógicas para la validación de actividades							x	x	x	x	x	x	Jefa de UTP.
18.- Determinar las metas en común con la comunidad educativa							x	x					Director y equipo de apoyo de gestión
19.- Monitorear y supervisar los avances del proyecto								x	x	x	x	x	Jefa de UTP

20.- Informar de los avances obtenidos en el plan								x	x	x	x	x	Jefa de UTP
21.- Conformación de equipo de trabajo para elaborar procedimientos de monitoreo							x	x					Director, equipo directivo y Jefa de UTP

Acción	Cronograma 2017 - 2018												Responsables
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	A	M	
22.- Elaboración de los procedimientos de monitoreo de actividades realizadas.						x	x						Director, equipo directivo y equipo técnico de apoyo.
23.- Diseñar pautas, listas de cotejo, modelos de entrevistas de seguimiento y monitoreo.							x	x					Jefa de UTP y equipo técnico de apoyo
24.- Aplicar pautas de seguimiento para evaluar la ejecución de los procesos pedagógicos.	x	x					x	x			x	x	Equipo técnico de apoyo.
25.- Análisis y tabulación de resultados de pautas de seguimiento.		x	x					x	x			x	Director, equipo directivo y equipo técnico de apoyo.
26.- Implementar un sistema de acompañamiento y retroalimentación docente por medio de entrevistas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Director y Jefa de UTP
27.- Detectar las necesidades de perfeccionamiento.	x	x				x	x		x	x		x	Director, equipo directivo y equipo de apoyo técnico.
28.- Generar instancias de retroalimentación y perfeccionamiento entre los docentes en reuniones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Director, equipo directivo y jefa de UTP.
29.- Generar instancias de perfeccionamiento externo en prácticas pedagógicas para docentes.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Director y equipo directivo
30.- Conformación de equipo de evaluación pedagógica		x	x										Director, equipo directivo
31.- Definición y redefinición de roles y funciones de cada miembro de la institución.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Director, equipo directivo y equipo técnico de apoyo.
32.- Monitoreo del desempeño de tareas en los nuevos roles designados			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Director, equipo directivo y jefe de UTP.
33.- Elaboración de un cronograma de actividades para seguimiento de los procesos.	x	x				x	x				x	x	Director, jefa de UTP y profesores de asignatura.

34.- Conformación de equipos de trabajo de convivencia escolar.													Director, equipo directivo y equipo de profesores jefes.
35.- Preparación y adiestramiento a los líderes de equipo de trabajo de convivencia escolar.			x	x									Equipo técnico de apoyo y profesores jefes
36.- Definir el marco legal que regulan el manual de convivencia escolar				x	x	x							Director, equipo de gestión, equipo de profesores jefes.
37.- Elaborar un manual de convivencia con toda la comunidad.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	Director, profesores jefes, inspectora general, paradoscentes. Padres y apoderados, alumnas y alumnos y comunidad.
38.- Revisar y reevaluar los aspectos legales que regulan el manual de convivencia.			x	x	x	x	x	x				x	Director y equipo de profesores jefes
39.- Diseñar y definir los protocolos de acción del manual de convivencia...			x	x	x	x		x	x			x	Director, inspectora y equipo de profesores jefes, representante de padres y apoderados.
40.- Difusión del manual de convivencia				x	x				x	x	x		Equipo de difusión

Acción	Cronograma 2017 - 2018												Responsables
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	A	M	
41.- Socializar el manual de convivencia en reuniones con las y los docentes.	x	x		x					x	x	x		Director
42.- Socializar el manual de convivencia escolar con toda la comunidad educativa.	x	x		x					x	x	x		Equipo directivo, equipo de profesores jefes
43.- Monitorear la actualización y ejecución del manual de convivencia escolar	x	x		x					x	x	x		Director y equipo directivo
44.- Convocatoria a reunión de análisis y reflexión a padres y apoderados sobre convivencia escolar	x			x					x	x	x		Director, profesores jefes, centro de padres y apoderados.

45.- Divulgación resultados convocatoria de Padres y apoderados		x			x					x	x	x	Equipo de difusión y centro de padres y apoderados
46.- Convocatoria a reunión de análisis y reflexión de alumnas y alumnos en convivencia escolar.	x			x					x	x	x		Inspectora general, profesores jefes y centro de alumnas y alumnos.
47.- Divulgación resultados convocatoria alumnas y alumnos en murales		x			x						x	x	Equipo de difusión y centro de alumnas y alumnos.
48.- Aporte de los docentes en el proceso de reflexión sobre el rol en la integración en materias de convivencia escolar.		x	x		x		x		x		x		Director, inspectora general, equipo de profesores jefes y profesores de asignatura.
49.- Incorporación de elementos del proyecto en la planificación aula											x	x	Jefa de UTP y profesores de asignaturas.
50.- Elaborar un plan de trabajo con familia.	x	x		x						x	x		Director, equipo de profesores jefes, orientadora.
51.- Desarrollo plan de trabajo con la familia.	x			x						x	x		Director, equipo de profesores jefes, orientadora.
52.- Evaluación y monitoreo de la participación de la familia		x			x					x		x	Director y profesores jefes.
53.- Jornada de reflexión de clausura trabajo familiar anual.										x			Director, equipo directivo, inspectora general y orientadora.

14. RECURSOS FINANCIEROS

RESUMEN DE GASTOS	%	Mensual en \$	Anual en \$
Gasto en Recursos Humanos			
Ampliación de horas extras integrantes de equipos:			
- técnico de apoyo (4 horas semanales) x 4		320000	3200000
- de difusión (6 horas semanales) x 4		480000	4800000
- de profesores jefes (4 horas semanales) x 4		320000	3200000
-auxiliar administrativo (4 horas semanales) x 2		40000	400000
- jefa de UTP (6 horas semanales) x 1		120000	1200000
- inspección general (4 horas semanales) x 1		80000	800000
Gasto en Actividades y Materiales			
-Trípticos del PEI		-	30000
-Boletines del manual de convivencia		-	500000
- Informes- Fotocopias		-	90000
- Artículos de oficina		-	100000
- Materiales Escolares		-	120000
- Insumos para coffee break		-	1500000
Gastos de Operación			
- Fotocopias			150000
-Anillados			300000
-Pendones.			100000
-Lienzos			150000
-Gasto de imprenta			900000
Otros (especifique).....			
Compra impresora multiuso tinta continua			269000
TOTAL			17809000

15. BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ ROJO. (1994). Modelos de consultas centrados en los problemas educativos.
- ARTÍCULO, UN. (2014). Importancia del trabajo en equipo, diario las últimas noticias.
- BALLEI. (2014). El liderazgo educacional como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos educacionales
- BASS & AVOLIO. (1994). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
- BASS. (1998). Educación emocional y competencias básicas para la vida. REICE.
- BORDEN, A. (2002). Relación y eficacia escolar, una relación fundamental - REICE.
- DAY. (2009). La opción de educar en casa.
- ENCUESTA CASEN. (2003). Dinámica de la deserción escolar en Chile.
- EYZAGUIRRE, B. (1999). ¿Qué mide realmente el SIMCE?
- FLÓREZ, T. (2011). La importancia de una perspectiva histórica para el análisis de las políticas educativas.
- FLÓREZ, T. (2013). Análisis crítico de la validez del sistema de medición de la calidad de educación SIMCE.
- FULLAN, M. (2006). Mejoras en los colegios: requisitos para la formación de profesores.
- GAIRÍN, J. (1996). La organización escolar: Contexto como texto de la actuación.
- GAIRIN, J. (2007). Los estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educacionales.
- GONZÁLEZ, L. (2002). Modelo conceptual para la deserción estudiantil.
- GONZÁLEZ, L. (2005). Estudio sobre la repitencia y deserción en la educación - INACAP.
- HABERMAS, J. (1982). Primera teoría crítica. Encuentros y desencuentros en educación. Facultad de ciencias sociales U. de Chile.
- HABERMAS, J. (1989). Teoría de la acción comunicativa. REICE.
- HALLINGER Y HECK. (1996). Liderazgo colaborativo y mejora escolar.
- HERSEY & BLANCHARD. (1979). Liderazgo situacional. Centro de conocimiento.
- HOCH & DULEBOHN. (2013). Liderazgo compartido o colaborativo. Pearson. EDUCACIÓN.
- HOUSE. (1977). Liderazgo compartido. Camino y meta.
- INÉS SERENO. (2013). Bases de la segunda convocatoria de voluntariado para proyectos de cooperación al desarrollo.
- ISAACS, D. (2004). Estudios sobre educación. Boletín de novedades, CREDI - OEI
- LEITHWOOD, K. 2004. Liderazgo con éxito.

LEITHWOOD. (2006). Situación de liderazgo en Chile.

LEITHWOOD. (2008). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizajes.

LÓPEZ & YAÑEZ. (1991). Nuevas perspectivas organizativas. Liderazgo institucional. Biblioteca nacional de España.

MARTÍN, M & GARIN, J. (2010). Directivos en educación para el siglo XXI. Fundación creando futuro. Santiago de Chile.

MCKINSEY & COMPANY. (2008). ¿Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo?

MELIF DÍAZ, R & PALMA, A. (2005). Adolescentes y jóvenes que abandonan sus estudios

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CHILE. (2011). Marco de la ley del sistema nacional de aseguramiento de la calidad educativa.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CHILE. (2014). Formato proyecto educativo institucional. Proyecto educativo 5289 pdf.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CHILE. (2015). Hablemos de educación hablemos de PEI.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CHILE. (2016). Marco para la buena dirección.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CHILE. (2016). Marco para la buena enseñanza.

MUNBY. (2007). Liderazgo directivo, asignatura pendiente.

NCSI. (2003). La importancia del trabajo en equipo TV

NIETO. (2002). Pensamiento y aprendizaje.

OCDE. (2003). Resumen y análisis de políticas educativas.

PEARSE & MANS. (2014). Educación y políticas sociales UNESCO.

PEARSE CONGER & LOCKE. (2008). Investigación de los saberes pedagógicos.

ROBINSON. (2009). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar.

RUIZ TARRAGO, f. (2007). Reflexionando sobre la nueva educación. ISBN 9788483560341.

SÁENZ. (2002). El discurso educativo en esta etapa de la vida. Revista educación.

SAN FABIAN, J. (1993). El centro escolar y la comunidad educativa. ¿Un juego de metáforas?

SERGIOVANNI. (1984). Liderazgo distribuido - REICE.

TEJADA, J. (1998). Estrategias didácticas innovadoras.

WEINSTEIN & MUÑOZ. (2012). Políticas hacia el liderazgo escolar en Chile.

WHITHAKER. (1988). La educación personalizada en la universidad.

WROOM & YETTON. (1973). Teoría del liderazgo normativo.

16. INFORMACIÓN ADICIONAL

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

EVALUACIÓN GENERAL POR ÁREA DE GESTIÓN

Estimada profesora, estimado profesor: la presente encuesta tiene por propósito detectar los nudos críticos del Colegio Antilen en las áreas que se indican a continuación, su aporte en este estudio es de gran importancia, ya que gracias a esto será posible buscar elementos que nos permita mejorar aún más lo que tenemos como Colegio. Esta encuesta forma parte del estudio relacionado con la tesis para optar al grado de magister en Gestión y Liderazgo, por lo tanto, se agradece profundamente su apoyo y aporte.

Para responder cada indicador existen cuatro categorías descritas a continuación, por lo tanto, marque con una (x) la categoría que a su juicio estime la correcta.

Valor	Categorías	Criterios para la discusión
0	El establecimiento no realiza prácticas institucionales.	Los participantes no tienen evidencia de acciones que se realicen para abordar este aspecto en el establecimiento.
1	Presencia irregular de la práctica en el establecimiento, dependiendo de los actores y las situaciones.	El establecimiento realiza algunas acciones, aunque han sido irregulares en el tiempo y no han sido evaluadas. Los participantes reconocen que el establecimiento realiza acciones aisladas para abordar este aspecto, respondiendo más a iniciativas individuales y a situaciones particulares que a un sistema de trabajo institucionalizado.
2	Presencia permanente de la práctica a nivel institucional, pero no ha existido seguimiento ni evaluación de la misma.	Los participantes reconocen que en el establecimiento existe un sistema institucionalizado para abordar este aspecto, pero que responde más a una rutina, costumbre o práctica formal que a las necesidades actuales del establecimiento.
3	Presencia de la práctica en forma sistemática, como parte de un sistema de trabajo que ha probado su efectividad en diversas oportunidades.	Los participantes identifican la forma en que el establecimiento aborda este aspecto, y reconocen que forma parte de un sistema de trabajo institucionalizado y evaluado permanentemente para su actualización y perfeccionamiento.

Área Gestión Directiva

Estado final general

Según el diagnóstico realizado por usted ¿en qué fase de desarrollo se encuentra actualmente el **área de gestión directiva del Establecimiento**? Marque con una x.

Normalización

Consolidación

Proyección

I. Cultura de altas expectativas				
	0	1	2	3
1. El director comunica que el foco de preocupación debe estar en los estudiantes y en su aprendizaje y compromete a la comunidad en torno a este objetivo	40	5	4	1
2. El director y su equipo directivo establece metas cualitativas, operacionalizadas en prácticas, para todos los miembros de la comunidad escolar y monitorea su cumplimiento.	38	10	1	1
3. El director y su equipo directivo establece anualmente metas cuantitativas e indicadores de aprendizaje de los estudiantes y apoya y monitorea el proceso.	5	41	3	1
4. El director y su equipo directivo realiza acciones concretas y planificadas para estimular y comprometer a los docentes y estudiantes en el logro de los aprendizajes.	45	4	0	1
Promedio aproximado	32	15	2	1

II. Director con foco en el aprendizaje de todos los estudiantes				
Práctica	0	1	2	3
1.El director y su equipo directivo garantizan la implementación de mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación de los resultados de aprendizaje.	41	8	1	0
2.El director y su equipo directivo se asegura que se implementen de manera oportuna estrategias institucionales (tutoría, refuerzo educativo, talleres de expresión y desarrollo, entre otras) de apoyo a los estudiantes que muestran	43	5	2	0

mayor rezago y dificultad en sus aprendizajes.				
3.El director se asegura que el tiempo no lectivo de los docentes sea destinado a actividades de planificación, evaluación, estudio, intercambio y reflexión de sus prácticas.	46	4	0	0
4.El director junto a su equipo directivo y docentes, lidera la definición de metas altas de aprendizaje para todos los estudiantes.	45	5	0	0
5.El director y su equipo directivo articula y lidera las prácticas de inclusión, retención, refuerzo educativo, tutoría y apoyo a los estudiantes que muestran mayor riesgo de desertar.	48	2	0	0
6.El director se asegura que existan mecanismos de análisis, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas y las metas institucionales comprometidas	43	7	0	0
7.El director resguarda condiciones materiales necesarias para el desarrollo del proceso de aprendizaje de los estudiantes.	45	5	0	0
Promedio aproximado	45	5	0	0

III. Liderazgo y conducción				
Práctica	0	1	2	3
1.El director y su equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración entre actores para el logro de sus metas	8	35	5	2
2.El director y su equipo directivo lideran procesos de cambio al interior de la escuela, acordes con las demandas de aprendizaje de los estudiantes.	40	8	2	0
3.El director y su equipo directivo garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo con las características del entorno	45	5	0	0
4.El director y su equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo	45	5	0	0
5.El director y su equipo directivo establecen canales de difusión y apropiación de los contenidos del proyecto educativo y metas institucionales de la escuela, dirigido a los distintos actores de la comunidad escolar (alumnos, docentes, apoderados, sostenedor, entre otros).	45	5	0	0

6.El director junto a su equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.	50	0	0	0
Promedio aproximado	39	10	1	0

Área Gestión Curricular Pedagógica

Estado final general

Según el diagnóstico realizado por usted ¿en qué fase de desarrollo se encuentra actualmente el **área de gestión directiva del Establecimiento**? Marque con una x.

- Normalización
- Consolidación
- Proyección

I. Organización Curricular				
a. Calendarización Anual				
Práctica	0	1	2	3
1.El establecimiento define un calendario anual de actividades, mes a mes, de marzo a enero, que permite conocer los periodos lectivos, las vacaciones, las actividades propias del establecimiento según su proyecto educativo, las actividades extraescolares y otras relevantes.	0	0	5	45
2.La definición del calendario anual asegura el cumplimiento del número de horas de clases correspondientes al nivel y modalidad de jornada escolar y que son necesarias para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	0	0	20	30
3.Al inicio del año escolar el establecimiento da a conocer el calendario anual a toda la comunidad.	0	0	7	43
Promedio aproximado	0	0	10	40

b. Planificación Anual y Horario Escolar				
Práctica	0	1	2	3
1.El establecimiento, a partir de sus resultados, determina cada año focalizar sus esfuerzos y proponerse indicadores y metas concretas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en determinados subsectores del currículo, organizándose en torno a ello.	0	3	42	5
2.El horario diario y semanal es construido de acuerdo a criterios pedagógicos y no administrativos.	0	5	40	5
3.Existen prácticas de planificación y evaluación de unidades considerando la articulación necesaria entre las horas curriculares y de libre disposición.	10	35	5	0
4.La planificación (semestral – anual) cubre los aprendizajes esperados de los distintos subsectores de aprendizaje	0	4	40	6
Promedio aproximado	2	12	32	4

II. Planificación de la Enseñanza				
a. Planificación de Clases				
Práctica	0	1	2	3
1.Las clases se planifican de acuerdo a las exigencias del currículo e incluyen los componentes fundamentales: objetivo, aprendizajes esperados, actividades de aprendizaje y los recursos necesarios, pudiendo ser aplicadas por otro docente en caso de ausencia del profesional responsable.	0	1	4	45
2.El establecimiento garantiza que los docentes cuenten con tiempo semanal fijo suficiente para trabajar individual y grupalmente la planificación de clases.	40	8	2	0
3.Existen instancias y responsable para revisar, retroalimentar y evaluar el cumplimiento de las planificaciones de clases.	40	9	0	1
4.Existen prácticas para diagnosticar los conocimientos previos de los alumnos, los cuales son considerados en la planificación	5	10	35	0
Promedio aproximado	21	7	10	12

b. Planificación de la Evaluación				
Práctica	0	1	2	3
1.Los docentes incorporan en su planificación diversas estrategias para monitorear permanentemente el aprendizaje y avance de los estudiantes.	0	3	10	37
2.Los docentes diseñan instrumentos evaluativos consistentes con los objetivos y aprendizajes esperados de los programas de estudio.	0	2	7	41
3.Existe un equipo responsable (Jefe de UTP u otro) que revisa, retroalimenta y evalúa los instrumentos de evaluación empleados por los docentes.	0	2	38	10
4.El equipo técnico, encabezado por el UTP, desarrolla un seguimiento periódico a la cobertura curricular enseñada, lo que permite establecer, de manera oportuna y en común acuerdo con los docentes, acciones de apoyo institucionales y aceleramiento en los casos de existir retrasos que perjudiquen las trayectorias educativas de los estudiantes	0	2	13	35
Promedio aproximado	0	2	17	31

c. Métodos de Enseñanza y Recursos Pedagógicos				
Práctica	0	1	2	3
1.Él o los docentes aplican(n) estrategias específicas de enseñanza que la escuela ha seleccionado por su efectividad en la mejora de los aprendizajes.	0	5	25	20
2.Las clases se planifican incluyendo estrategias que permitan a los estudiantes comprender y encontrar significado a lo que se enseña.	0	10	30	10
3.Los docentes incluyen en sus planificaciones trabajos adecuados (posibles y significativos) a la realidad de los estudiantes.	0	3	7	40
4.Se implementan métodos y estrategias pedagógicas diversificadas por sector y nivel que aseguren el aprendizaje de todos los estudiantes.	0	5	10	35
5.Se definen, diseñan, elaboran y/ u obtienen los materiales y recursos pedagógicos necesarios para el cumplimiento de las planificaciones	0	5	15	30
6.Los docentes utilizan los recursos pedagógicos de la escuela (CRA, laboratorios, talleres, sala Enlaces, entre otros) y los incorporan en sus estrategias y metodologías de enseñanza)	0	1	4	45

7.La planificación de la enseñanza considera las salidas a terreno como espacios significativos y auténticos de aplicación de aprendizajes por parte de los estudiantes	0	20	25	5
Promedio aproximado	0	7	16	27

III. Coordinación Pedagógica				
a. Instancias de reflexión y trabajo colaborativo				
Práctica	0	1	2	3
1.Las reuniones técnicas se encuentran calendarizadas y forman parte del calendario anual de actividades. El conjunto de profesores participa en ellas.	0	5	35	10
2.Existe una planificación (flexible) sobre temáticas y productos asociados para las distintas reuniones técnicas, que responde a las necesidades de la práctica docente y metas institucionales.	0	15	30	5
3.Existen instancias de trabajo docente (por áreas disciplinarias o departamentos) en las cuales se desarrolla un trabajo sistemático y con productos asociados, que responde a las necesidades de articulación, reflexión, intercambio y aprendizajes de la práctica docente.	5	30	10	5
4.Existen instancias institucionales de análisis de los resultados de aprendizaje en cada sector y nivel, comprometiendo medidas de carácter integral para aquellos estudiantes que avanzan con dificultad.	0	5	35	10
5.Se definen acciones pedagógicas integradas (que convocan a dos docentes o más) para apoyar a los estudiantes que muestran mayor dificultad en su trabajo escolar:	2	40	5	3
Promedio aproximado	1	20	23	6

Área Convivencia e Inclusión

Estado final general

Según el diagnóstico realizado por usted ¿en qué fase de desarrollo se encuentra actualmente el **área de gestión directiva del Establecimiento**? Marque con una x.

Normalización

Consolidación

Proyección

I. acción entre actores y fomento de la participación				
Práctica	0	1	2	3
1.Existen y funcionan las instancias de participación establecidas por la normativa vigente, para todos los actores de la comunidad escolar (Consejo Escolar, Centro de Padres, Centro de Alumnos, Consejo de Curso).	0	5	25	20
2.Existen espacios extracurriculares de desarrollo deportivo y/o cultural formativamente consistentes y que funcionan sistemáticamente (por ejemplo, talleres, clubes, academias, orquestas, equipos deportivos u otros).	0	0	10	40
3.Las normas de convivencia (manual) incorporan mecanismos democráticos de revisión, readecuación y ajuste	0	0	15	35
4.Las normas de convivencia privilegian lo formativo y resguardan los derechos de los distintos actores de la comunidad	0	0	8	42
5.Participación del Consejo Escolar en la toma de decisiones institucionales que inciden en el mejoramiento de aprendizajes de los estudiantes.	0	15	30	5
6.Existen procedimientos de cuenta pública anual	0	0	10	40
Promedio aproximado	0	3	17	30

II. Compromiso de los diferentes actores con el establecimiento				
Práctica	0	1	2	3
1.La escuela dispone e implementa estrategias que hacen posible una alta adhesión y compromiso de los docentes reduciendo significativamente la rotación y el ausentismo.	10	30	8	2
2.Existen instancias y procedimientos para la atención de aquellos estudiantes que tienen necesidades específicas en lo académico, emocional, vocacional, físico y/o social.	4	10	35	1
3.Los profesores jefes disponen de horas de dedicación por sus responsabilidades de jefatura como atención de estudiantes y apoderados, tutorías, reunión de apoderados, preparación de clases de orientación, reflexión entre pares y reuniones con los docentes de su curso.	40	8	2	0
4.La escuela genera estrategias tendientes a estimular y facilitar la participación de los padres y apoderados en el proceso de formación de los estudiantes.	8	40	2	0
5.La escuela compromete a los asistentes de la educación en la formación de los estudiantes y los capacita para ello.	40	10	0	0
Promedio aproximado	20	20	9	1

III. Participación Estudiantil				
Práctica	0	1	2	3
1.Los estudiantes cuentan con espacios de participación en ámbitos acotados del quehacer escolar en el aula que responden a sus intereses individuales y colectivos.	40	10	0	0
2.Los estudiantes cuentan con espacios de participación en ámbitos acotados del quehacer escolar en los recreos, que les permita movilizarse en forma libre, respondiendo a sus intereses individuales y colectivos.	50	0	0	0
3.Los estudiantes cuentan con espacios de participación en ámbitos acotados del quehacer escolar en los consejos de curso, los cuales responden a sus intereses individuales y colectivos.	0	0	45	5
4.Los estudiantes cuentan con espacios de participación en ámbitos acotados del	50	0	0	0

quehacer escolar como salas para reforzamiento, equipadas de acuerdo a sus intereses individuales y colectivos.				
5.Los estudiantes cuentan con espacios de participación en ámbitos acotados del quehacer escolar como sala de computación, equipadas con programas educativos, los cuales responden a sus intereses individuales y colectivos.	0	0	46	4
6.Los estudiantes cuentan con espacios de participación en ámbitos acotados del quehacer escolar como sala de reuniones para el centro de alumnos, que responden a sus intereses individuales y colectivos.	50	0	0	0
Promedio aproximado	32	2	15	1