



**UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO**

Facultad de Humanidades y Educación

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS  
EXITOSAS Y PRÁCTICAS DOCENTES EFECTIVAS  
PARA ASEGURAR EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS DE  
LA ESCUELA BRASILIA DE LA COMUNA  
DE PADRE HURTADO**

**Proyecto de Mejoramiento Institucional  
para optar al grado de Magister en Liderazgo y Gestión de Centros Educativos**

**Autor:  
Carol Crespo Becerra**

**Profesor Mentor:  
Oscar Barrios Ríos**

**Profesor Revisor:  
Antonio Salinas**

Santiago – Chile  
Mayo 2013



INDICE

I.	Resumen General del Proyecto .....	3
II.	Resumen Ejecutivo del Proyecto.....	5
III.	Antecedentes del Contexto Externo y del Diagnóstico Estratégico Institucional..	7
IV.	Contenidos del Proyecto.....	14
V.	Fundamentación Teórica del Proyecto.....	16
VI.	Descripción del Proceso Diagnóstico Institucional.....	22
VII.	Matriz de Acciones de Mejoramiento o de Intervención.....	27
VIII.	Descripción de los Componentes o Líneas de Acción .....	34
IX.	Descripción del Tipo de Liderazgo y Gestión.....	40
X.	Resultados Esperados y Principales Actividades Asociadas.....	42
XI.	Resultados que se Esperan Obtener al Finalizar cada Fase del Proyecto.....	44
XII.	Estrategia de Evaluación.....	46
XIII.	Programación.....	48
XIV.	Carta Gantt.....	49
XV.	Recursos Financieros.....	50
XVI.	Síntesis que Demuestra la Existencia de Capacidades Institucionales.....	51
XVII.	Bibliografía.....	53
XVIII.	Información Adicional.....	55



**I. RESUMEN GENERAL DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**

Implementación de Estrategias Metodológicas Exitosas y Prácticas Docentes Efectivas para Asegurar el Aprendizaje de los Alumnos de la Escuela Brasilia de la Comuna de Padre Hurtado
Duración del Proyecto 12 meses (julio 2013 – agosto 2014)

<b>NOMBRE DEL ALUMNO</b>	Carol Crespo Becerra
<b>NOMBRE DEL MENTOR</b>	Oscar Barrios Ríos

<b>INSTITUCION DONDE SE IMPLEMENTARÁ EL PROYECTO</b>			
<b>Nombre de la Institución Educativa</b>	<b>Nombre del Director</b>	<b>Dirección</b>	<b>Firma</b>
Escuela Básica Particular Brasilia	Carol Crespo Becerra	Málaga N° 321, comuna Padre Hurtado	



<b>EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN</b>		
<b>CARGO EN EL EQUIPO DIRECTIVO</b>	<b>NOMBRE DEL PROFESIONAL</b>	<b>TÍTULO/GRADO</b>
Directora	Carol Crespo Becerra	Pedagogía General Básica
Inspectora General	Aurora Meléndez Hidalgo	Pedagogía General Básica
Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica	Leslie Crespo Becerra	Pedagogía General Básica
Asesor Técnico	Juan Jara Rojas	Pedagogía General Básica
Coordinador PAC	Carlos Pizarro Contreras	Pedagogía General Básica



### II. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

El proyecto de mejoramiento institucional denominado: **Implementación de Estrategias Metodológicas Exitosas y Prácticas Docentes Efectivas para Asegurar el Aprendizaje de los Alumnos de la Escuela Brasilia de la comuna de Padre Hurtado**, se focaliza en el área de gestión pedagógica curricular, dado a que fue el área diagnóstica con mayor déficit, clasificándose en la categoría de normalización.

El proyecto focaliza su cambio en acciones de **mejoramiento** de los procesos y mecanismos identificados como debilidad o con la necesidad de modificar para aumentar la calidad de los aprendizajes logrados por los alumnos, distinguiéndose: a) procedimientos y mecanismos de aseguramiento de la calidad de la enseñanza, b) unificar las estrategias metodológicas para desarrollar la capacidad de crítica de los alumnos, c) fortalecer el conocimiento disciplinar de los profesores y el trabajo docente desde un enfoque pedagógico interdisciplinario, d) implementación un Modelo Educativo, que responda a las necesidades de los alumnos y el currículo oficial y considerando el contexto institucional e integrando el apoyo a la formación de los padres en el hogar e) Definición de métodos de enseñanza más adecuados a las características de los alumnos considerando, f) integración de los padres y apoderados al proceso de enseñanza mediante la asistencia a clases específicas de sus hijos, y g) estándares de aprendizaje para 2º, 4º, 6º y 8º año básico en las asignaturas de lenguaje y comunicación, matemática, ciencias naturales, historia, geografía y ciencias sociales.

Las principales acciones consideradas en el proyecto son: planificación de la enseñanza controladas por los profesores jefes; estrategias metodológicas de acuerdo a los estilos de aprendizaje de los estudiantes; integración del trabajo docente por los profesores jefes de curso; análisis de las trayectorias académicas por curso; recolección de información cualitativa del desempeño de los alumnos, apoderados capacitados pedagógicamente, y planes de apoyo pedagógico para el hogar. Las principales acciones están focalizadas directamente en los aprendizajes y en los alumnos.

Al inicio del proyecto se realizará una evaluación diagnóstica, mediante un cuestionario y la observación de clases, tiene por objeto diagnosticar el manejo metodológico de los profesores y las características de las prácticas docentes.



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

Esta evaluación ex ante permitirá mayor focalización de las acciones a realizar por el profesor jefe con los profesores de su curso, como las acciones que realizarán los profesores de asignatura en las salas temáticas.

En la implementación del proyecto se aplicará una evaluación de proceso que permitirá mejorar y corregir las desviaciones que se presenten en el desarrollo de las acciones, se evaluará la forma de planificación colegiada de la enseñanza, entre profesores de un curso, la pertinencia de las estrategias metodológicas con las características de los alumnos, desarrollo integrado de las diferentes asignaturas en los cursos.

Al finalizar el proyecto se evaluará el efecto en los aprendizajes de los alumnos considerando los estándares de aprendizaje de las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática de primero a octavo año básico.

Se evaluarán con especial atención las acciones remediales que se realicen después de cada acción, con el propósito de mejorar el aprendizajes de los alumnos.



### III. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO EXTERNO Y DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL QUE FUNDAMENTAN EL PROYECTO.

La Escuela Básica Particular N°50 “BRASILIA”, ubicada en calle Málaga N°321, comuna de Padre Hurtado, fue creada el 17 de diciembre del año 1984, bajo el Decreto Exento N° 6365 de la Secretaría Ministerial de Educación del mismo año, que otorga el Reconocimiento Oficial del Estado al establecimiento.

Esta iniciativa parte con el claro objetivo de satisfacer las necesidades educativas de una comuna que se comenzaba a poblar.

En sus inicios el establecimiento pertenecía a la Sociedad Lagunas y Cía., atendiendo a una matrícula de alrededor de cincuenta alumnos y alumnas que funcionaban en cursos multigrado, contaba con un cuerpo docente que integraban dos profesores y una educadora de párvulos, su infraestructura compuesta por dos salas, baños en común para damas y varones y un pequeño patio sin pavimentar, no contaba con muros divisorios, sólo lo cercaba una malla de alambre.

La Dirección del establecimiento estaba a cargo del señor Julio Millares y No todo fue emprendimiento, sin lugar a dudas uno de los acontecimientos que marcó el comienzo de esta institución fue en el año 1985, al producirse el cambio de sostenedor, pasando a formar parte, hasta la actualidad, de Crespo y Cía.Ltda., donde se produce un éxodo masivo de estudiantes, disminuyendo la matrícula inicial a dieciocho alumnos y alumnas.

La nueva administración se propone volver a incrementar el índice de matrícula, teniendo para esto que hacer innumerables trabajos dentro de la comunidad para lograr, nuevamente, la credibilidad perdida. Más adelante, en el año 2001, la escuela pasa a formar parte, por un período de dos años, del proyecto P900, programa destinado a la mejora de competencias en el 10% de la población escolar con peores rendimientos. Este programa consistió en el apoyo en áreas claves como son la lectura, matemática y escritura. Contemplaba además, crear una instancia destinada a la capacitación de profesores, otorgando asesorías organizativas que permitieron la formación de un equipo de gestión, logrando un avance notable en el desarrollo de gestión curricular, establecimiento de metas institucionales en todos los indicadores de eficiencia interna.

En el año 2004, el establecimiento cambia nuevamente de Director, asumiendo este cargo la Sra. Carol Crespo Becerra, quien mantiene la Dirección en la actualidad, dejando atrás la lista de



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

siete Directores y Directoras que tuvieron la responsabilidad de dirigir esta institución educativa.

Finalmente se comienzan a obtener los primeros logros de reconocimiento a la labor académica mantenida y demostrada durante este período, es así, como en el año 2006, la escuela es distinguida por sus avances educativos a través de la sexta aplicación del SNED, Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño, logrando el premio a la Excelencia Pedagógica, otorgado por el Ministerio de Educación.

Durante estos 27 años de actividad académica, la escuela ha mantenido el acceso a proyectos que otorgan un desarrollo y rendimiento del aprendizaje de alumnos y alumnas que forman parte de ella, ejemplo de esto, es el “Plan de Apoyo Compartido”, programa que se lleva a cabo en el primer ciclo básico, en los sectores de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática, en una primera instancia, y que trae variados beneficios dentro de los que se pueden destacar; un plan de apoyo a los docentes en su labor de planificación diaria, que permite desarrollar un trabajo organizado, con un tiempo delimitado para las actividades propuestas, utilizando diversos recursos educativos.

En lo organizativo institucional la estructura y actividad académica está muy bien delimitada permitiendo el desarrollo de un trabajo armónico y distendido. El sostenedor cumple una labor netamente administrativa, derivando todos los aspectos académicos a la Directora y Jefe de UTP, quienes supervisan y apoyan la labor docente, formada por catorce profesores de planta y dos profesionales de apoyo SEP, de estos 5 son varones y 11 mujeres, con una edad promedio de 40 años, el 31% cuenta con especialización en asignatura, el 44% ha sido capacitado por organismos externos en sus áreas de acción, lo que demuestra que el 75% de los docentes cuenta con perfeccionamiento docente realizado los últimos 4 años. Hasta ahora no existe un sistema de incentivos que considere el perfeccionamiento docente en sus indicadores de eficiencia.

La escuela mantiene un estrecho vínculo con la Dirección Provincial de Educación a través de los asesores técnicos que apoyan la implementación del PAC y se reúnen con un equipo de 7 docentes representativos de cada asignatura, para asesorar y monitorear estos avances.

Cuenta también con una Inspectora General y un Inspector de Patio, los que abordan problemas disciplinarios, basados en el Manual de Convivencia Escolar Interno.

En lo administrativo existe un equipo de trabajo compuesto por tres administrativos, cinco paradocentes, un técnico en enfermería y tres auxiliares de servicio. En su infraestructura cuenta con salas independientes para cada uno de los niveles (un curso por nivel), desde Pre-Kinder a





8° año básico, baños para damas y para varones, laboratorio de computación, laboratorio de ciencias, sala multiuso, sala CRA, sala de profesores, comedores y patios separados para pre-básica y enseñanza básica, cuenta además de un campo deportivo anexo gestionado con la municipalidad en comodato comunicado directamente con las dependencias de la escuela. Entrega además, a través de JUNAEB, alimentación para 150 niños y niñas, dos manipuladoras de alimentos, externas a la planta de personal, preparan diariamente las colaciones, supervisadas por la inspectora general, quien se relaciona directamente con la empresa concesionaria y es la encargada del PAE. (programa de alimentación escolar), además a través de JUNAEB, cuenta con el beneficio del programa de salud escolar, el cual permite a los estudiantes acceder gratuitamente a la atención de profesionales médicos, quienes pesquisan los principales problemas de salud de los escolares, como son los problemas visuales, auditivos, de columna, así como también de salud bucal. ,

Es a partir de agosto, del año 2010, que el establecimiento ingresa al régimen de Jornada Escolar Completa J.E.C., siendo aún más fundamental, para este equipo de trabajo que conforma la escuela Brasilia, brindar una educación integral, de conocimientos, valores, apoyo, acompañamiento, seguridad y bienestar a los 286 alumnos y alumnas que creen y se sienten parte de esta institución.

La Escuela Brasilia atiende a 295 estudiantes distribuidos en 151 alumnos y 144 alumnas, con un índice de vulnerabilidad del 68%, según datos proporcionados por los apoderados, los estudiantes pertenecen al grupo socioeconómico Medio Bajo, es decir, estos niños y niñas provienen de hogares donde sus padres tienen menos de 10 años de escolaridad y los ingresos familiares son inferiores a los \$ 250. La comuna de Padre Hurtado, donde está inserta esta escuela, se encuentra a 23 kilómetros de la ciudad de Santiago y su superficie alcanza los 83,48 Km<sup>2</sup>, observándose una densidad de 367,17 hab/Km<sup>2</sup>. Sus límites son las comunas de Maipú por el norte, Peñaflor por el sur, Curacaví por el oeste y Calera de Tango por el este. Existen 28 colegios en la comuna, 4 de ellos de dependencia municipal, que atienden a un universo de 12.000 estudiantes aproximadamente. (Según datos de reportes estadísticos del Congreso Nacional 2010).

La Escuela Brasilia en su PEI destaca la misión de propiciar que los aprendizajes de nuestros estudiantes se desarrollen en un contexto afectivo. Las acciones que aquí se realizan están centradas en las personas, lo cual tiene como resultados un buen clima laboral, buen ambiente de trabajo, el cordial trato que se da en todos los estamentos, el compañerismo entre las



personas, y por sobre todo el cuidado y protección de los alumnos por todo el personal de la escuela. Se trata, en efecto de una pequeña comunidad dónde todos se conocen y tienen una real oportunidad de vivir cotidianamente en un ambiente de respeto y solidaridad. Amparado en la convicción de que aprender debe ser sinónimo de disfrutar. El impulso sin duda más importante del proyecto ha sido la entrega intelectual y emocional de un esforzado y perseverante grupo de maestros que valoran las individualidades de sus alumnos con una profunda vocación pedagógica y sentido de compromiso. Nuestra misión consiste en favorecer el desarrollo personal y educativo de los niños y niñas en los niveles NT1, NT2 y Educación Básica, atendiendo la diversidad y proporcionando a nuestros niños y niñas los medios necesarios, para educarse integralmente con conocimientos y valores, respetando el medio ambiente, otorgándoles los recursos y estrategias para que al egresar éstos tengan un adecuado nivel de pensamiento que les permita continuar estudios en la educación media. El PEI de la escuela el año 2011 sufrió una reestructuración tanto en sus objetivos general como específicos, fijándose metas desafiantes para cada una de los estamentos. La visión y misión sólo se redactó de tal forma que fuera comprensible para todos, esto fue posible gracias a la participación de todos los que participan de la comunidad, luego fue difundido a los apoderados durante las reuniones de cursos. Los reglamentos de convivencia y evaluación son actualizados según los requerimientos, en una primera instancia por un equipo representativo de docentes y directivos y luego validado por toda la comunidad. Todos los documentos mencionados son actualizados cada 2 años.

Desde el año 2004 en que asume un nuevo equipo directivo conformado por la directora Sra. Carol Crespo, inspectora general Sra. Aurora Meléndez y el jefe de la unidad técnico pedagógica Sr. Tomás Marambio, se ha observado un crecimiento exponencial de esta organización, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico, lo cohesionado de este equipo y su capacidad de liderazgo han entregado un sello particular a esta institución, lo que se ha manifestado en una constante dinámica de optimismo en el equipo de docentes y asistentes educacionales y un perfeccionamiento profesional que ha seguido a la gran mayoría de los docentes que aquí trabajan. Estas buenas relaciones se manifiestan en un buen clima y cultura escolar de respeto, tanto con los alumnos como con los apoderados que valoran este aspecto y lo fortalecen con su apoyo. Desde el centro de padres un equipo de padres representativos de cada nivel educacional se reúne periódicamente para elaborar y ejecutar un plan de trabajo, que tiene como foco principal el mejoramiento de la convivencia escolar, incluyendo dentro de sus



actividades propuestas talleres, jornadas deportivas y reflexivas, el mejoramiento de los espacios de encuentro y por sobre todo apoyar la acción docente, desde esta organización realizan aportes y se sienten considerados y valorados en su calidad de padres y apoderados comprometidos, además desde estas instancias la escuela se informa sobre diversas problemáticas pero también de sus aciertos en lo que respecta a su gestión y funcionamiento. Durante el año se realizan en promedio 12 reuniones de las cuales 10 son ordinarias, el resto son solicitadas por los apoderados para organizar o proponer acciones consensuadas, con el objetivo de abordar contingencias específicas. Si bien el centro de padre no tiene atribuciones resolutorias, si cuenta con el apoyo desde dirección y esto lo valora el resto de los apoderados que participa activamente de las actividades organizadas por el centro de padres, que cuentan cada vez con mayor adhesión por parte de sus integrantes. Algunos de los aportes del centro de padres ha sido la creación de talleres deportivos, tecnológicos y de manualidades, provee de fotocopidora, material e insumos para los alumnos de la escuela y actualmente se encarga de mejorar los espacios de acceso al colegio.

La organización funcional de la escuela está dividida por un área administrativa y otra pedagógica, por una parte el área administrativa se encarga de las finanzas, matrícula y pago de remuneraciones y servicios, y por otra, el área pedagógica se encarga de la vinculación ministerial y organismos afines y de entregar un servicio educativo de calidad que cuente con la participación de todos los estamentos de la comunidad, y además contar con personal idóneo y capacitado para desarrollar eficaz y eficientemente su labor de enseñar, entre otras funciones..Desde el año 2008 cuenta con aportes de la Ley SEP, subvención escolar preferencial, lo que le ha permitido contar con recursos necesarios para asegurar la sustentabilidad en el proyecto y el mejoramiento continuo de sus procesos, los recursos mensuales percibidos por este concepto ascienden a \$5.000.000.- aproximadamente, los que son distribuidos en un plan de mejoramiento educativo que ha alcanzado los dos últimos años el 100% de ejecución y ha demostrado calidad en las acciones comprometidas y un impacto en los aprendizajes de los niñas y niños., disminuyendo los índices de repitencia y los niveles iniciales de los estudiantes, mejorando la calidad y el dominio lector y en general potenciando las asignaturas de lenguaje, matemática y las ciencias, con recursos humanos y materiales que se incorporan en un plan individual de cada área y que cuenta con metas individuales, monitoreadas por cada equipo constantemente.



En el contexto de asegurar mejores oportunidades para todos los niños y niñas se ha aumentado una hora del plan de estudios para integrar talleres electivos, que son elegidos por los alumnos a través de la aplicación de una encuesta que cumple la finalidad de evidenciar el grado de satisfacción de los estudiantes con respecto a variadas temáticas, los talleres mencionados funcionan en forma semestral y son evaluados por los mismos, con el propósito de asegurar la efectividad y el impacto de sus actividades en los aprendizajes de los estudiantes.

Otro aspecto que se evidencia en la escuela es el abordaje de la diversidad en el aula, y en este sentido y para fortalecer la propuesta educativa y asegurar las oportunidades de todos los estudiantes, se han integrado asistentes de aula (estudiantes de pedagogía) en cada una de las asignaturas comprometidas en la SEP, además tienen la labor de reforzar a los estudiantes y fortalecer las acciones y mejoras que cada asignatura desea implementar en el plan de mejoramiento institucional. Los resultados han sido favorables aumentando los niveles avanzados de logro y disminuyendo los índices de repitencia a un 2%.

En relación a las mediciones nacionales SIMCE, los resultados de los cinco últimos años, es decir, desde el año 2007 al 2011, muestran una clara tendencia al alza en los dos niveles medidos, destacándose un aumento de 23 puntos promedio en el desempeño alcanzado por los estudiantes de octavo año con respecto a los de cuarto año, solo en el año 2010 los alumnos obtienen puntajes cercanos a los obtenidos por los estudiantes de octavo en el año 2007 (tres años de diferencia). Este hallazgo obligó al equipo docente y directivo a investigar los factores que inciden en estas diferencias, después de analizar una serie de factores se decidió a partir del año 2011 asignar en los niveles de primero a cuarto año, docentes especialistas en cada asignatura, homologando el sistema que ha demostrado mayor efectividad, esto también obligó a la institución a promover el perfeccionamiento docente y a capacitar al equipo para instalar procesos de mejoramiento de la gestión docente en el aula.

Un nuevo desafío enfrentó la escuela para capacitar a sus docentes en las nuevas bases curriculares para la educación básica y posteriormente la reestructuración del plan de estudio, acciones que tuvo que enfrentar a fines del año 2012, y que deberá monitorear permanentemente debido a la complejidad del desarrollo de habilidades en los estudiantes, lo que obliga al establecimiento a asegurar la efectiva implementación y cobertura curricular y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

La escuela desde el año 2007 al término de cada año lectivo realiza un diagnóstico institucional analizando todos los descriptores de cada área de gestión, y es a partir de este instrumento que



levanta un plan de mejoramiento, según los datos recolectados. En diciembre del año 2012 se detectaron las siguientes deficiencias:

Área de Liderazgo. La escuela carece un sistema de reconocimiento o incentivo que promueva el compromiso profesional.

Área de Gestión Curricular. Los niveles de transición no alcanzan las metas de resultados propuestas, y demuestran un bajo desarrollo en el núcleo Relación Lógica-Matemática y cuantificación. Debe reforzarse en los cursos de 1° y 3° año básico, en habilidades de lectura inicial y conciencia fonológica y reflexión sobre el texto e información explícita. Debe reforzarse en matemática el 2° año básico, ya que una gran cantidad de alumnos(as) no han logrado generar la capacidad de abstracción.

Áreas de Resultados. El nivel con mayor tasa de repitencia corresponde al 1° año básico. Esto se debe principalmente porque los estudiantes no han logrado desarrollar sus habilidades en lecto-escritura.

Área de Convivencia Escolar. El establecimiento no ha demostrado valorar y fomentar la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.

Cabe destacar que el diagnóstico se centra sólo en lo pedagógico, esto se debe a la estructura de funcionamiento de la escuela, donde el área administrativa se encuentra dissociada de lo pedagógico, además cada área funciona en forma independiente, y aún no se ha logrado unir y consensuar los criterios de trabajo común.

Este diagnóstico es el primer paso para perfeccionar el funcionamiento de esta organización que se encuentra actualmente en una fase de consolidación de sus procesos, el segundo paso será en dirección de la creación de un plan de mejora 2013 coherente con el PEI de la escuela que dará respuesta a las interrogantes de cómo mejorar la priorización de la problemática originadas en el diagnóstico y que en la medida de que esta institución fortalezca la generación del compromiso colectivo de todos los actores del sistema (consejo escolar, alumnos, apoderados, docentes, etc.), y estos asuman su labor como parte fundamental del cambio, se habrá dado un nuevo paso en el sentido correcto y esta escuela seguirá avanzando tanto en logros como en experiencia institucional, valorando y potenciando su vinculación con el medio, garantizando utilizar las posibilidades que pueda obtener del entorno para ofrecer mejores oportunidades para los y niñas. Está en estudio el seguimiento de los alumnos egresados y su orientación vocacional y como aumentar los niveles de enseñanza a educación media

#### **IV. CONTENIDOS DEL PROYECTO**

##### **Objetivos Generales**

###### **Objetivo General 1.**

Gestionar procedimientos y mecanismos de aseguramiento de la calidad de la enseñanza para desarrollar aprendizajes destacados con participación activa de los alumnos, en el marco del desarrollo total del currículo escolar oficial

##### **Objetivos específicos**

###### **Objetivo Específico 1.1**

Unificar la metodología de enseñanza y establecer la técnica didáctica Debate como elemento central de la metodología para desarrollar la capacidad de crítica de los alumnos.

###### **Objetivo Específico 1.2**

Fortalecer el conocimiento disciplinar de los profesores que se requiere para una articulación efectiva del currículo oficial.

###### **Objetivo Específico 1.3:**

Desarrollar el trabajo docente desde un enfoque pedagógico interdisciplinario, con acciones de articulación de la labor docente.



**Objetivo General 2.**

Implementar un Modelo Educativo de la Escuela Brasília, que responda a las necesidades de los alumnos y el currículo oficial y considerando el contexto institucional e integrando el apoyo a la formación de los padres en el hogar.

**Objetivos Específicos**

**Objetivo Específico 2.1:**

Definir los métodos de enseñanza más adecuados a las características de los alumnos considerando el tamaño de los grupos curso y del trabajo pedagógico en grupos pequeños de alumnos.

**Objetivo Específico 2.2:**

Integrar a los padres y apoderados al proceso de enseñanza mediante la asistencia a clases específicas de sus hijos.

**Objetivo General 3.**

Establecer estándares de aprendizaje para 2°, 4°, 6° y 8° año básico en las asignaturas de lenguaje y comunicación, matemática, ciencias naturales, historia, geografía y ciencias sociales, para comparar los aprendizajes logrados por los alumnos.

**Objetivos Específicos**

**Objetivo Específico 3.1:**

Definir estándares de aprendizaje para asignatura y curso.

**Objetivo Específico 3.2:**

Elaborar y validar pruebas de evaluación considerando como referente los estándares de aprendizaje de asignatura.



### V. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO

El focus principal del proyecto es el mejoramiento continuo de los aprendizajes, área prioritaria de las políticas actuales de gobierno, asegurar la equidad, entendida como ofrecer a todos los alumnos la oportunidad de recibir una educación de calidad, obliga a realizar cambios sustanciales en el actual sistema educativo, uno de los aspectos más significativos para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación es el rol de los directores de los centros educativos y la capacidad que estos tengan de convertirse en líderes de su institución y de los procesos de mejoramiento continuo de los aprendizajes. Esto obliga al desarrollo de competencias que les permita visualizar a la institución como un sistema en continuo cambio. En este sentido la evidencia nacional con respecto a la figura del director(a) (carrera docente) refuerza la idea de que estos constituyen un factor fundamental y relevante en el aprendizaje de sus estudiantes considerando específicamente que es a través de una buena gestión escolar y de un liderazgo Instruccional, se influye en los procesos de enseñanza y aprendizaje de las instituciones educacionales.

Las instituciones educacionales actualmente son organizaciones altamente complejas, y objeto de constantes cambios, debido a esto requieren de un fortalecimiento y de una nueva mirada para enfrentar esta transformación. Según la Unesco (1995) la reconfiguración de estas organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promueva la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Una efectiva forma de permitir un óptimo desarrollo de estas organizaciones, será a través de incentivar los talentos y competencias de líderes comprometidos con capacidad para generar proyectos compartidos, gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, que descubran nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los complejos problemas educativos existentes.

El modelo de administración basado en el control que promueve los valores como la obediencia que limitan la creatividad y la iniciativa está claramente desapareciendo, así también lo observamos en las conductas de las sociedades actuales, dando paso a la flexibilidad, la invención, la capacidad de aprender del propio trabajo y de la interacción con otros. Esta nueva forma de trabajo convierte a las escuelas en comunidades de aprendizajes, que valora el trabajo





colaborativo y la continua reflexión sobre las prácticas pedagógicas, erradicando el individualismo y la dependencia.

Es innegable que la antigua gestión administrativa permitía un excelente funcionamiento de lo dado, pero dejaba poco espacio para la construcción inteligente, abierta al aprendizaje y a la experimentación. La gestión estratégica tiene la misión de innovar proponiendo aprender de la propia experiencia y cuestionar lo que ya está dado. Este cambio debe ir acompañado de espacios de reflexión y apoyo, para que sea efectivo y permanente.

Frente a las nuevas demandas del sistema educativo se debe promover la acción docente en ámbitos diversos que posibiliten el intercambio de experiencias, generar redes de apoyo y de perfeccionamiento. Para lograr tales objetivos deben implementarse nuevas prácticas y sistemas de medición de desempeño que incentiven la transformación y potencien los aciertos. En conjunto con la implementación de una serie de medidas que alienten a los no certeros aún.

En estos tiempos de cambio se hace necesario que las comunidades educativas clarifiquen sus metas, establezcan una visión de futuro compartida por todos, se trata de compartir problemáticas y buscar el logro de los mismos objetivos, generando consensos y coherencia con lo que se quiere lograr. Esto requiere de un líder con capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas.

La colaboración como centro articulador del centro educativo, según la Revista de currículum y formación del profesorado, 3, 1 (1999), ha llegado a convertirse en un metaparadigma del cambio educativo de la era postmoderna, como principio articulador e integrador de la acción, la planificación, la cultura, el desarrollo, la organización y la investigación, en un mundo donde los problemas son imprevisibles, las soluciones no son evidentes, las demandas y expectativas se intensifican. Esta solución cooperativa incluye los siguientes principios:



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

- Apoyo Moral: este principio permite que los aspectos vulnerables se enfrenten de manera mancomunada, superando fracasos y frustraciones, aspectos que impiden el avance de la institución.
- Aumento de la Eficiencia: El trabajo eficiente y articulado evita tareas innecesarias, promoviendo las responsabilidades compartidas.
- Mejora de la Eficacia: El trabajo colaborativo mejora la calidad de los aprendizajes al elevar la calidad de la enseñanza de los profesores, estimulando la diversidad de estrategias y la asunción de riesgos, estimulando positivamente a los docentes y fortaleciendo su confianza.
- Reducción del exceso de trabajo: Se comparten las cargas laborales, el líder delega en sus colaboradores las acciones que demanda la institución.
- Perspectivas temporales Sincronizadas: La participación en actividades comunes, la comunicación fluida, establece lineamientos claros sobre las líneas de acción y convierte a docentes y alumnos en actores copartícipes del proceso de aprendizaje.
- Certeza Situada: Se reduce la incertidumbre y se estimula la confianza profesional colectiva, fortaleciendo al equipo en sus saberes profesionales.
- Asertividad Política: La colaboración capacita a los docentes para actuar con mayor confianza y con mayor asertividad con su entorno laboral y con las políticas imperantes en la actualidad.
- Mayor Capacidad de Reflexión: El diálogo de las prácticas profesionales constituyen una fuente de retroalimentación constante que incentiva a los docentes a reflexionar sobre sus propias labores y los ayuda a aprender de sus experiencias.
- Capacidad de Respuesta de la Organización: La unión de las capacidades, conocimientos y expertiz de los profesores, permite a la organización responder frente a las demandas del entorno.
- Oportunidades para Aprender: La colaboración es una fuente innegable de oportunidades de aprendizaje, aprender unos de otros constituye una fuente importante de aprendizaje profesional.
- Perfeccionamiento Continuo: La colaboración permite a los docentes entender que el perfeccionamiento continuo es la respuesta a los cambios que en educación se observan y son el camino a la excelencia pedagógica.



Un factor crucial de una escuela colaborativa y efectiva es el líder pedagógico, quien está centrado en el logro de aprendizaje de todos sus alumnos y mantiene comprometida a toda la comunidad educativa en pos de ese objetivo. Es el director quien hace posible que la comunidad logre sus objetivos.

La literatura muchas veces asocia al director o directora como un líder en la institución escolar, a esa idea se debe aclarar que el liderazgo no es una atribución propia del cargo, sino más bien, una cualidad personal que se construye y se evidencia a través de las prácticas concretas y la acción, para ello es necesario que el líder considere todas las áreas de la organización y mantenga una relación armónica con sus profesores, que en su discurso abunde el “haremos”, “vamos”, “podemos”, donde él sea también un protagonista de la acción. Según la Real Academia Española, define “líder” como la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. Para Fran Rees (1995) plantea “...nueva visión del liderazgo es permitir que la gente trabaje con ellos y para ellos, de esta manera se espera mejorar la productividad y lograr que cada grupo de trabajo realice acciones importantes de mejoramiento institucional.” El director tiene que pensar la escuela de manera sistémica asumiendo que los cambios la afectan en su totalidad. Tener una mirada de futuro para planificar y establecer una visión a largo plazo que le dé sentido a las acciones educativas de la escuela, generar un clima de orden que estimule el aprendizaje, fijar metas compartidas con su equipo docente, alumnos y padres y apoderados, y saber motivarlos hacia un compromiso con la escuela y sus resultados, priorizar e instalar estrategias para alcanzar dichas metas y estimular el trabajo colaborativo entre los profesores, la innovación y el emprendimiento. Generando un ambiente de valoración y estimulación intelectual, dando apoyo pedagógico e individual a sus docentes, así como promover un sólido modelo educativo, para ello debe conocer estrategias a fin de propiciar una cultura de calidad, de trabajo bien hecho, de optimismo académico. En lo organizacional debe saber manejar el contexto donde trabajan sus profesores y dar oportunidades para que ellos puedan hacer lo que saben hacer y, al mismo tiempo, levantar desde la propia escuela las necesidades de formación continua específica para esas necesidades. Debe incorporar a las familias como recurso de apoyo y conocer sobre la importancia del modelo familiar o parental. Además un director debe asignar recursos humanos y pedagógicos, de acuerdo a las evaluaciones de los aprendizajes y de las fortalezas de su equipo docente, realizar un monitoreo permanente de los procesos educativos de su escuela, estimulando y apoyando la calidad de las



clases que realizan sus profesores y entregarles retroalimentación, incentivar en ellos el buen uso del tiempo pedagógico, velar por la cobertura de los contenidos y asegurar el aprendizaje efectivo en el aula.

En Chile desde el año 2004 se ha implementado el denominado *Marco para la Buena Dirección* como una guía de las prácticas esperadas para directores de escuelas y liceos (MINEDUC: 2005). Adicionalmente diversas universidades e instituciones han desarrollado propuestas de formación inspiradas en un amplio concepto de liderazgo educacional, lo que ha sido favorecido por políticas públicas que impulsan la evaluación y la concursabilidad de cargos directivos en todo el país. Las proposiciones sobre estándares y buenas prácticas parecen más relacionadas con la implementación de sistemas de rendición de cuentas que respecto el logro de aprendizajes. En tal sentido, parece pertinente orientar la función del liderazgo y de la dirección escolar en función de resultados validados por la mejora de los aprendizajes (Andrews y Soder: 1987), especialmente si esta variable se considera el principal objetivo de una organización educacional.

El Ministerio de educación de Chile en la actualidad se ha abocado a la tarea de elevar la calidad y equidad de la educación, con el objetivo de mejorar e igualar las oportunidades de los estudiantes para que así puedan desarrollar al máximo sus talentos y potencialidades. Para ello se ha diseñado una estrategia que aborda los diferentes factores que influyen en la consecución de este objetivo esta estrategias se ve reflejada en la nueva carrera docente, que incorpora cambio en las remuneraciones de los docentes y director y le entrega mayores atribuciones y responsabilidades entre otros temas. En relación a la educación escolar la evidencia indica que la clave son los profesores, puesto que ellos son quienes tienen el mayor impacto en los aprendizajes de los estudiantes. Diferentes estudios coinciden en señalar la importancia de una buena dirección a la hora de elevar la calidad de los aprendizajes. Su efecto sería especialmente significativo en aquellos establecimientos que se encuentran en situación de mayor desventaja, mientras que, por el contrario, un liderazgo directivo deficiente puede llevar a una disminución del aprendizaje de los alumnos. El liderazgo del director sería entonces la segunda variable interna más influyente en los resultados de los estudiantes, después de la injerencia de los docentes.



“Es imposible alcanzar propósito moral a gran escala, a menos que reformulemos el rol del director, como el principal operador de la transformación, tanto de las escuelas como del sistema escolar, y por tanto del imperativo moral del liderazgo escolar en su conjunto”

(M. Fullan, 2003: 28)



### VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL REALIZADO.

El diagnóstico institucional de la escuela Brasilia se elaboró en noviembre del año 2011 con el objetivo de dar cuenta del nivel de logro de los indicadores de la Gestión de Calidad alcanzados por esta institución, analizar los nudos críticos y su nivel de superación, detectar las fortalezas y cómo éstas se transforman en un componente de apoyo a las estrategias institucionales.

En la primera etapa se consideró recolectar datos sobre la percepción de los actores de la comunidad, con respecto al nivel de conocimiento del Proyecto Educativo, al clima institucional y el grado de cumplimiento de los indicadores de la gestión escolar, se seleccionaron instrumentos de medición que fueron aplicados, medidos y analizados, y que posteriormente sirvieron de base para el planteamiento de las dificultades que atraviesa la institución.

Los instrumentos y su descripción:

- Encuestas: realizadas a docentes, alumnos, apoderados y asistentes de la educación, la muestra se tomó a cinco integrantes de cada estamento. Esta encuesta tenía por objetivo recopilar información acerca del conocimiento del PEI.
- Focus Group: se realizó con ocho docentes del colegio, que representan el 50% del universo total. El objetivo fue conocer el grado de satisfacción de los profesores con la escuela y los procesos que allí se llevan a cabo.
- Cuestionario modelo SACGE: El 100% de los docentes y el área directiva realizaron una evaluación por área de gestión estableciendo el nivel de avance y describiendo los aspectos de mayor avance en la escuela.

Con los datos recopilados se establecieron las fortalezas y debilidades de la escuela Brasilia y se determinaron los nudos críticos que entorpecen el logro de los objetivos propuestos por la institución y que dificultan la entrega de una educación de calidad para nuestros estudiantes.

El análisis sobre los nudos críticos se estructuró en las tres áreas de gestión del marco para la buena dirección: Liderazgo y gestión de recursos–gestión directiva; gestión curricular–gestión pedagógica curricular y gestión del clima organizacional y convivencia–convivencia e inclusión).

En el área de liderazgo se detectó como primer nudo crítico, Carencia de un plan directivo anual en concordancia con el PEI, La política de captación de nuevos alumnos no está



generando un incremento anual de la matrícula, lo que puede afectar la sustentabilidad del Colegio. En la escuela se realizan acciones desarticuladas y sin un plan directivo que oriente el trabajo de todos los estamentos en torno a la misión de la escuela se detecta además que las acciones obedecen a la contingencia. La matrícula del establecimiento en los cinco últimos años ha descendido un 14% en promedio.

En el área curricular se detectó que la política institucionalizada de procesos metodológicos para los aprendizajes, no asegura la cobertura y monitoreo de la implementación los procesos de evaluaciones, Carencia de un sistema de supervisión y acompañamiento docente que permita tener una visión de las prácticas docentes para su mejoramiento, La trayectoria académica de los alumnos en los subsectores de lenguaje y matemática tienen una disminución anual significativa, La evaluación de los aprendizajes no considera como referentes los estándares de aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares, Un 24% de los alumnos de 2° a 8° año están bajo el dominio lector con relación a los niveles esperados, El 25% de los docentes no establece un clima de aula propicio para aprendizajes de calidad de sus alumnos, La metodología aplicada por los docentes no considera la diversidad de estilos de aprendizaje de los alumnos, El monitoreo de las planificaciones aseguran el cumplimiento del proceso pero es insuficiente para asegurar la coherencia y la progresión con el marco curricular vigente.

Y por último en el área de convivencia no se considera la opinión de los estudiantes en el diseño de espacios de participación propios del quehacer escolar, Las expectativas de formación de los padres y apoderados está focalizada en hábitos y valores y considera en forma secundaria los aprendizajes disciplinares y Baja asistencia de apoderados a las reuniones de subcentro.

Las fortalezas institucionales de las mismas áreas que según los criterios aplicados aportan de manera sustancial al crecimiento institucional y le otorgan un sello particular y único a la institución siendo estas mejoradas estratégicamente para aportar en el desarrollo organizacional de manera sustancial son que la escuela Brasilia establece una cultura de altas expectativas con su comunidad educativa, incorpora oportunamente estrategias de apoyo a los estudiantes que presentan dificultades en su aprendizaje, ha mejorado en el trabajo colaborativo, esto se evidencia a través de la incorporación de instancias de reflexión por departamento o área, ha aumentado la cobertura de espacios extracurriculares y de participación de la comunidad educativa, ha aumentado la dotación docente y de asistentes de la educación para realizar



diversas tareas de apoyo al aprendizaje y ha aumentado sus materiales educativos y recursos tecnológicos entre otros elementos que se encuentran en constante implementación y mejoramiento, Monitoreo de avance e incentivos para los que alcancen sus metas individuales propuestas, El PEI está centrado en las personas y la escuela debe ser un espacio de encuentro donde todas las opiniones importan y son consideradas, Las nuevas bases curriculares a través de los Objetivos de Aprendizaje relacionan en forma más explícita las habilidades, los conocimientos y las actitudes, y evidencian en forma clara y precisa cuál es el aprendizaje que el estudiante debe lograr, existen 3 instancias anuales que miden el dominio lector de los estudiantes de 2° a 8° año. Las que son difundidas a los docentes, alumnos y padres, existe un proyecto lector en marcha, aún no estructurado que genera instancias de lectura y registro de avance de cada alumno, Las planificaciones de primer ciclo en lenguaje y matemática son propuestas por el MINEDUC a través del Plan de Apoyo Compartido, e incorpora en la propuesta curricular elementos que considera los diversos estilos y niveles de aprendizaje en el aula, el Centro de Recursos de Aprendizaje dispone de una variada gama de recursos didácticos para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, las asignaturas de primer y segundo ciclo son atendidas por docentes con especialización en el área, Las instancias de reflexión pedagógica capacitan a los docentes en el marco curricular y sus ajustes, existe una asignación de 46 horas de trabajo técnico pedagógico,

Se ha identificado además en el diagnóstico que existen variables que ponen en riesgo a la institución y que obstaculizan su crecimiento, estas amenazas son el aumento de establecimientos educacionales en el sector con mayor infraestructura, escaso compromiso de los apoderados con la educación de sus hijos y escasa participación de los apoderados en el proceso de formación de los estudiantes.

Todos los elementos expuestos se interrelacionan y obligan a la institución a la escuela Brasilia hacer una reflexión profunda respecto a los factores fundamentales que pueden articulados estratégicamente realizar un cambio y un mejoramiento que permitirá que este establecimiento despegar y asegurar calidad de educación, las estrategias que se desprenden del diagnóstico se detallan:





## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

- Elaboración e implementación de un plan directivo anual basado en la misión de la institución y que considere las realidades sociales e individuales de los estudiantes.
- Fortalecer la organización central de los alumnos, donde sus opiniones sean parte de la toma de decisiones.
- Implementación de espacios de recreación y estudio en la escuela durante el tiempo libre de los estudiantes.
- Mejoramiento de los espacios existentes para fortalecer un buen clima escolar e incentivar el sentido de pertenencia con la institución
- Desarrollo de una cultura de monitoreo y altas expectativas de los niveles de logro de aprendizajes, en los docentes, mediante reuniones de profesores por curso, dirigidas por el profesor jefe.
- Establecer metas individuales, según datos iniciales por nivel y asignatura que sean desafiantes y apropiados a la trayectoria académica de los alumnos
- Aumentar las actividades de vinculación con la comunidad.
- Establecer un sistema de mejoramiento de las prácticas docentes, basado en descriptores fundados en el marco para buena enseñanza.
- Incentivar a los docentes a mantener altas expectativas en sus alumnos y mantener un control y análisis permanente del rendimiento de los alumnos para una superación permanente.
- Considerar los estándares de aprendizajes como referentes en las evaluaciones formativas y sumativas.
- Definen los profesores de lenguaje y comunicación de acuerdo al marco curricular y estándares de aprendizajes los niveles aceptables de dominio lector.
- Definición de estrategias generales (todos los profesores) y específicas (profesores de lenguaje y comunicación) en el proyecto lector para aumentar el dominio lector anualmente.
- Definición institucional de tres métodos específicos (método resolución de problemas, método de debate, método de proyecto) que deben asumir los profesores en sus estrategias metodológicas para potenciar los aprendizajes de los estudiantes.
- Establecer clases simuladas entre los profesores para generar buenas prácticas.
- Implementación de un sistema de monitoreo de aula que asegure la progresión y coherencia curricular vigente entre ciclo y niveles.



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

- Implementación del trabajo en el aula por tareas de aprendizaje.
- Socializar y sensibilizar a los padres y apoderados por la formación disciplinar y aprendizajes de sus hijos.
- Incorporar mediante talleres didácticos a los padres a apoyar la formación disciplinar de sus hijos en el hogar.

La elaboración de este plan de mejoramiento institucional ha considerado cada uno de los elementos presentados y ha priorizado la intervención por el área de gestión curricular, desde este punto ha alineado los aspectos de liderazgo y gestión del centro educativo para poyar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos.



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

### VII. MATRIZ DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO O DE INTERVENCIÓN

Elementos del diagnóstico	Objetivo propuesto	Descripción de la acción	Ámbitos de la gestión/liderazgo	Indicadores a intervenir	Instrumentos/ Procedimientos	Actores del colegio involucrados	Rediseño organizacional comprometido
1	<p><b>Objetivo Específico 1.1</b></p> <p>Unificar la metodología de enseñanza y establecer la técnica didáctica Debate como elemento central de la metodología para desarrollar la capacidad de crítica de los alumnos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de las metodologías utilizadas por los docentes.</li> <li>2. Desarrollo de un taller de métodos y técnicas didácticas.</li> <li>3. Desarrollo de un taller de la técnica didáctica Debate.</li> <li>4. Perfeccionamiento docente por medio del modelamiento de buenas prácticas.</li> <li>5. Observación de aula entre pares.</li> </ol>	<p>Gestión Curricular Pedagógica.</p>	<p>(N° docentes capacitados / N° total docentes) *100</p>	<p>Pautas de observación de aula.</p> <p>Protocolo de reuniones</p>	<p>Directivos UTP</p>	<p>Creación de la Unidad de Apoyo Docente</p>



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

			6. Supervisión de procesos de aula. 7. Reuniones de reflexión y evaluación de la práctica docente.					
2	El monitoreo de las planificaciones aseguran el cumplimiento del proceso pero es insuficiente para asegurar la coherencia y la progresión con el marco curricular vigente.	<b>Objetivo Específico 1.2:</b> Fortalecer el conocimiento disciplinar de los profesores que se requiere para una articulación efectiva del currículo oficial	8. Organización de los profesores por asignatura. 9. Creación de salas temáticas. 10. Observación entre docente por niveles. 11. Talleres de reflexión curricular. 12. Reuniones docentes por niveles de articulación curricular. 13. Instalación de la lectura de cátedra por asignatura.	Gestión Curricular Pedagógica	(N° docentes con apropiación curricular/N° total de docente) *100	Pautas de observación de aula. Protocolo de reuniones.	UTP	Salas temáticas en lenguaje y comunicación, matemática, historia, geografía y ciencias sociales.



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

<p>3</p> <p>Carencia de un sistema de supervisión y acompañamiento docente que permita tener una visión de las prácticas docentes para su mejoramiento.</p>	<p><b>Objetivo Específico 1.3:</b></p> <p>Desarrollar el trabajo docente desde un enfoque pedagógico interdisciplinario y articulación de la labor docente.</p>	<p>14. Observación de aula entre docentes.</p> <p>15. Control de los profesores jefes de las planificaciones de la enseñanza de acuerdo a las dificultades de aprendizaje que presentan los alumnos por curso.</p> <p>16. Estrategias metodológicas de acuerdo a los estilos de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>17. Integración del trabajo docente por los profesores jefes de curso.</p> <p>18. Análisis de las trayectorias</p>	<p>Gestión Curricular Pedagógica</p>	<p>Porcentaje de estrategias metodológicas innovadoras</p>	<p>Pautas de observación de aula.</p> <p>Informes de especialistas.</p> <p>Test de estilos de aprendizaje</p> <p>Base de datos en Access</p> <p>Protocolo de reuniones.</p>	<p>UTP Profesores Jefes</p>	<p>Nuevas funciones de gestión pedagógica de los profesores jefes.</p>
---	---	---	--------------------------------------	--	---	-----------------------------	--



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

			académicas por curso. 19. Reuniones de reflexión pedagógica por curso.					
4	La metodología aplicada por los docentes no considera la diversidad de estilos de aprendizaje de los alumnos.	<b>Objetivo Específico 2.1:</b> Definir los métodos de enseñanza más adecuados a las características y estilos de aprendizaje de los alumnos considerando el tamaño de los grupos curso y del trabajo pedagógico en grupos pequeños de alumnos.	20. Observación de los momentos de clase. 21. Talleres docentes de métodos y técnicas de enseñanza. 22. Recolección de información cualitativa del desempeño de los alumnos. 23. <a href="#">Planificación de la enseñanza por curso y por grupos focalizados.</a> 24. Talleres de reflexión de la enseñanza desarrollada.	Gestión Curricular Pedagógica		Pautas de observación de aula.  Protocolo de reuniones.  Cuestionarios	UTP	<a href="#">Autoevaluación docente permanente por bitácora mensual por asignatura.</a>



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

5	<p>Las expectativas de formación de los padres y apoderados está focalizada en hábitos y valores y considera en forma secundaria los aprendizajes disciplinares.</p>	<p><b>Objetivo Específico 2.2:</b></p> <p>Integrar a los padres y apoderados al proceso de enseñanza mediante la incorporación a clases específicas de sus hijos.</p>	<p>25. Elaboración de Cronograma de incorporación de apoderados a clases.</p> <p>26. Preparación pedagógica de los apoderados.</p> <p>27. Integración de los apoderados en tareas de enseñanza como apoyo al profesor.</p> <p>28. Elaboración de planes de apoyo pedagógico para el hogar.</p> <p>29. Diseño de encuestas de satisfacción de apoderados.</p> <p>30. Difusión de los resultados de las encuestas de satisfacción.</p>	<p>Gestión Curricular Pedagógica</p>	<p>(número de apoderados integrados a clase/número total de apoderados) *100</p>	<p>Cronograma de visitas al aula</p> <p>Encuestas de satisfacción</p> <p>Circulares</p> <p>Protocolo de reuniones.</p>	<p>Directivos UTP</p>	<p>Actividades de enseñanza en el aula con participación de apoderados</p>
---	--	---	--	--------------------------------------	--	--	-----------------------	--



## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

			31. Talleres de reflexión con docentes.					
6	La evaluación de los aprendizajes no considera como referentes los estándares de aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares	<p><b>Objetivo Específico 3.1:</b></p> <p>Definir estándares de aprendizaje para las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática.</p>	<p>32. Taller docente de estándares de aprendizaje.</p> <p>33. Elaboración y validación de los estándares de aprendizaje.</p> <p>34. Trabajo docente basado en estándares de aprendizaje.</p> <p>35. Evaluación piloto basada en estándares de aprendizaje.</p> <p>36. Análisis de la evaluación piloto basada en estándares de aprendizajes</p> <p>37. Taller de reflexión pedagógica.</p>	Gestión Curricular Pedagógica	número de estándares de aprendizaje establecidos	Protocolo de reuniones.	Directivos UTP	Evaluación del aprendizaje escolar basado en estándares





## MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

<p>La trayectoria académica de los alumnos en los subsectores de lenguaje y matemática tienen una disminución anual significativa</p>	<p><b>Objetivo Específico 3.2:</b></p> <p>Elaborar y validar pruebas de evaluación considerando como referentes los estándares de aprendizaje de asignatura.</p>	<p>38. Confección de pruebas de lenguaje y matemática según los estándares de aprendizajes establecidos.</p> <p>39. Confección de cronograma de aplicación de pruebas pilotos.</p> <p>40. Análisis de los resultados de las evaluaciones</p> <p>41. Mejoramiento de las pruebas elaboradas.</p> <p>42. Talleres de reflexión pedagógica.</p> <p>43. Elaboración de base de datos con trayectoria de aprendizajes según estándares.</p>	<p>Gestión Curricular Pedagógica</p>	<p>(Número de pruebas validadas/total de pruebas confeccionadas)*100</p>	<p>Cronograma de pruebas.</p> <p>Protocolo de reuniones.</p> <p>Base de datos en Planilla Excel</p>	<p>UTP</p>	<p>Creación en a UTP de la unidad de pruebas estandarizadas</p>
---	--	--	--------------------------------------	--	---	------------	---



**VIII. DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES O LÍNEAS DE ACCIÓN QUE CONFORMAN EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL Y LA ESTRATEGIA GENERAL QUE LOS ARTICULA.**

**8.1. Estrategia General del Proyecto:**

Mejoramiento de la calidad de la enseñanza rediseñando en base a las altas capacidades docentes y recursos didácticos identificados con alto potencial.

**8.2. Áreas del Proyecto:**

**Gestión pedagógica-curricular**

**- Estrategia**

Participación de toda la comunidad educativa, directivos, docentes, alumnos y apoderados, en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

**- Procesos(Acciones y actividades) (Indicadores)**

Se implementará un grupo de acciones relacionadas con potenciar las estrategias metodológicas que aplican los docentes, identificándose la técnica didáctica debate como técnica central para desarrollar habilidades relacionadas con la búsqueda selectiva de información y desarrollar diferentes fundamentos o perspectivas de un tema en estudio. Se supervisará la implementación de las estrategias metodológicas y un feedback inmediato.

**- Estructura (Mejoramiento, rediseño organizacional)**

Los cambios estructurales propuestos en el proyecto se refieren a la creación de una Unidad de Apoyo Docente, potenciando y creando nuevas salas temáticas, definiéndose nuevas funciones a los profesores jefes, generando las condiciones para autoevaluación docente, integrando a los apoderados en los procesos de enseñanza en el aula, la



instalación de estándares de aprendizaje, como referentes para evaluación y finalmente la creación de la unidad de pruebas estandarizadas en UTP.

### - **Competencia de los actores**

En esta área los recursos considerados son directora, inspectora general, jefa de UTP y curricularista, quienes presentan competencias en didáctica, evaluación y currículo escolar.

### - **Trayectorias académicas**

El rendimiento académico de los alumnos ha sido ascendente en los tres últimos años, se observa una tendencia a la disminución del número de alumnos en los niveles iniciales de aprendizajes en un 68% y un aumento de alumnos en los niveles avanzados en un 65%, en el año 2010 el promedio en lenguaje y comunicación, y matemática fue de 5,2, en el año 2011 fue 5,4 y en el año 2012 alcanzó 5,5.

## **8.3. Evaluación del proyecto**

### - **Monitoreo y seguimiento**

El sistema de Monitoreo lo entenderemos como el proceso sistemático de observación y verificación periódica de la ejecución de un proyecto que, a través de una recopilación metódica de datos, busca establecer el grado de ejecución de las acciones realizadas y los productos esperados cumplen con lo planificado, con el fin de tomar decisiones oportunas que permitan optimizar su desarrollo.

Los medios que se utilizarán para la observación y verificación permanente de la ejecución del proyecto son:

- Pautas de observación de aula.
- Protocolo de reuniones



- Informes de especialistas.
- Test de estilos de aprendizaje
- Encuestas de satisfacción
- Cronograma de pruebas.
- Circulares
- Base de datos en Planilla Excel
- Base de datos en Access

### **8.4. Resultados o productos esperados**

#### **- Niveles de calidad y de logros**

##### Resultado esperado objetivo 1.1

Prácticas docentes comunes y efectivas, con énfasis en la técnica de Debate y el desarrollo de capacidades de argumentación y fundamentación en los alumnos.

##### Nivel de calidad:

Los docentes utilizan la técnica de Debate, la interacción permanente priorizando por la argumentación y la fundamentación de sus ideas. El clima de aula es armónico y estimulante.

##### Nivel de logro:

Los docentes estimulan la interacción de los alumnos y el Debate para argumentar sus ideas, el clima de aula propicia los aprendizajes y los alumnos fundamentan su participación.

##### Resultado esperado objetivo 1.2

Dominio disciplinar de los docentes en las asignaturas que atiendan y la efectiva articular entre los niveles.



Nivel de calidad:

Dominio de primero a octavo año básico del currículum oficial de la asignatura y la transposición didáctica, con principal preocupación de la relación segundo – tercero; cuarto – quinto; sexto – séptimo año básico.

Nivel de logro:

Dominio del currículum escolar del primer nivel o dominio curricular del segundo nivel.

Resultado esperado objetivo 1.3

Los docentes trabajan en forma interdisciplinaria y articulándose entre los cursos.

Nivel de calidad:

Planificación de la enseñanza considerando la diversidad de niveles de aprendizaje que han alcanzado los estudiantes, el tiempo real con que se cuenta y los recursos para el aprendizaje disponibles.

Nivel de logro:

La planificación debe presentar los Objetivos de Aprendizaje, los indicadores que se van a usar en la evaluación. Las modalidades de enseñanza y las actividades de aprendizaje.

Resultado esperado objetivo 2.1

Profesores definen y utilizan los métodos más adecuados a los alumnos y los cursos

Nivel de calidad:

Los docentes consideran en sus planificaciones diversas actividades de aprendizaje que responden a los diferentes estilos de aprendizajes y características de los alumnos, incluyen actividades complementarias para los alumnos de niveles avanzados. Utilizan variados recursos disponibles en la escuela.

Nivel de logro:

Los docentes planifican la enseñanza incorporando variadas estrategias metodológicas y actividades según los estilos de aprendizaje detectados en los alumnos.



### Resultado esperado objetivo 2.2

Los padres asisten a las clases seleccionadas.

#### Nivel de calidad:

Los padres se incorporan a las clases apoyando al profesor en el desarrollo de las actividades de enseñanza, capacitados previamente por el profesor. Los padres apoyan a los alumnos en sus aprendizajes según las actividades propuestas.

#### Nivel de logro:

Los padres conocen la planificación de la asignatura y colaboran con el profesor en el desarrollo de las actividades de la clase.

### Resultado esperado objetivo 3.1

Estándares de aprendizaje de lenguaje y comunicación, y de matemática de primero a octavo año básico.

#### Nivel de calidad:

Validación empírica de los estándares de aprendizajes de lenguaje y comunicación, y de matemática de primero a octavo año básico, considerando los objetivos de aprendizaje, los grupos cursos y los contextos de los alumnos. Se articulan por asignatura y se incorporan en las planificaciones como eje central. Las evaluaciones son coherentes con los estándares y entregan resultados favorables del avance en los aprendizajes de los alumnos.

#### Nivel de logro:

Se crean estándares de aprendizajes de lenguaje y comunicación, y de matemática en coherencia al currículo oficial y al contexto de la Escuela y se incorporan en las planificaciones.



Resultado esperado objetivo 3.2

Pruebas en las asignaturas de lenguaje y comunicación, y de matemática relacionadas con los estándares de aprendizaje de primero a octavo año básico.

Nivel de calidad:

Pruebas en las asignaturas de lenguaje y comunicación, y de matemática de primero a octavo año básico, que cumplen con los factores técnicos de validez, confiabilidad, dificultad y discriminación. Las pruebas cumplen con los formatos establecidos por la escuela y son pertinentes a cada curso, considerando elementos gráficos que facilitan la comprensión de cada ítem. La extensión del instrumento de medición considera el nivel educacional, es atractivo y el material de impresión es de calidad. Su aplicación y criterios de corrección responden a un protocolo claro y conocido por los docentes y alumnos. Con alta pertinencia y validez con los estándares definidos.

Nivel de logro:

Las pruebas se aplicarán simultáneamente desde primero a octavo año básico, considerando el tiempo real de administración para que los alumnos respondan. Existirán dos tipos de retroalimentación, uno inmediatamente de administrada la prueba para conocer la dificultad de las preguntas que le presentaron a los alumnos y una segunda retroalimentación en base a los resultados logrados por los alumnos en la prueba.

### **8.5. Mejoramiento de indicadores**

Los indicadores establecidos consideran número de docentes capacitados en metodologías de enseñanza, porcentaje de profesores con buen manejo curricular de la asignatura en que trabajan, apoderados integrados a las clases, número de estándares de aprendizajes y pruebas validadas según estos estándares. El mejoramiento de los indicadores será a través del aumento del número de padres integrados al aula a un 30% con respecto a la matrícula actual y el aumento de los estándares de aprendizaje a las áreas de ciencias naturales e historia, geografía y ciencias sociales para el año 2015, junto con sus correspondientes instrumentos de medición de aprendizajes en estas áreas.



### **IX. DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN MEDIANTE EL CUAL SE LLEVARÁ A CABO EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**

#### **A. Liderazgo**

En el Proyecto el director en su rol de líder respaldará al equipo directivo, a los docentes, alumnos y apoderados, su función principal será potenciar a los integrantes de la comunidad educativa para desarrollar las acciones del Proyecto.

Se fomentará la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, la creación de un espíritu de pertenencia, lo que permitirá desarrollar el Proyecto en el funcionamiento normal de la Escuela. Se organizará la Escuela como una comunidad de aprendizaje, potenciando la colaboración de equipo, asegurando que la toma de decisiones sea con participación de todos, se observará las prácticas docentes, concentrándose la acción directiva en la motivación, las capacidades y el entorno de trabajo de los profesores.

Se unificarán los criterios para diseñar y planificar las estrategias de mejora, la acción de los recursos humanos y empleo estratégico de los recursos financieros para el logro de los objetivos.

Es fundamental, que la dirección del Proyecto sea en forma efectiva, para enfrentar los cambios que se realizarán en los procesos institucionales. La importancia mantener el focus en la enseñanza y en el aprendizaje, y el seguimiento y monitoreo de las prácticas docentes.

Se considera la distribución de funciones y tareas en el equipo directivo, para mejorar la eficacia de las acciones, su impacto en la mejora continua y la sustentabilidad tiempo.

#### **B. Gestión Directiva**

La gestión directiva que se dará para la implementación del proyecto, está centrada en lo pedagógico curricular, en el aseguramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y en la focalización del trabajo docente, incentivando la unificación de las metodologías y verificando el





dominio del currículo oficial y su efectiva articulación en cada nivel. Focus de la gestión directiva es el seguimiento y monitoreo de las acciones establecidas en el proyecto, y es a través de estos procesos que el equipo directivo controlará y evidenciará los niveles de logro.

Los directivos responsables de lo pedagógico curricular, focalizarán su apoyo a los profesores según el contexto de los alumnos, factor que determinará la orientación de la planificación y evaluación de los aprendizajes, considerando como eje central de la planificación de la enseñanza los grupos que existen al interior de los cursos determinados por sus estilos de aprendizaje.

La gestión directiva sumará al proceso de formación de los alumnos la familia, como un elemento de colaboración en la enseñanza en la escuela y en el hogar, desarrollando en los padres ciertas capacidades pedagógicas para apoyar el proceso de aprendizaje y formas de estudios de sus hijos.

La gestión directiva desarrollará acciones específicas en el proyecto para la instalación de competencias docentes y el trabajo en equipo, en esto último el profesor jefe asumirá la función de articular el trabajo docente de los profesores de su curso.

La gestión directiva priorizará la efectividad de la evaluación de los aprendizajes de los alumnos, el proyecto considera el planteamiento de estándares en cada asignatura, como referentes para la evaluación de los aprendizajes.



**X. RESULTADOS ESPERADOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES ASOCIADAS**

<b>Objetivos</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Principales Actividades Asociadas</b>
<p><b>Objetivo Específico 1.1</b> Unificar la metodología de enseñanza y establecer la técnica didáctica Debate como elemento central de la metodología para desarrollar la capacidad de crítica de los alumnos.</p>	<p>Prácticas docentes comunes y efectivas, con énfasis en la técnica de Debate y el desarrollo de capacidades de argumentación y fundamentación en los alumnos</p>	<p>3. Desarrollo de un taller de la técnica didáctica Debate. 4. Perfeccionamiento docente por medio del modelamiento de buenas prácticas.</p>
<p><b>Objetivo Específico 1.2:</b> Fortalecer el conocimiento disciplinar de los profesores que se requiere para una articulación efectiva del currículo oficial</p>	<p>Dominio disciplinar de los docentes en las asignaturas que atiendan y la efectiva articular entre los niveles.</p>	<p>8. Organización de los profesores por asignatura. 9. Creación de salas temáticas.  12. Reuniones docentes por niveles de articulación curricular. 13. Instalación de la lectura de cátedra por asignatura.</p>
<p><b>Objetivo Específico 1.3:</b> Desarrollar el trabajo docente desde un enfoque pedagógico interdisciplinario y articulación de la labor docente.</p>	<p>Los docentes trabajan en forma interdisciplinaria y articulándose entre los cursos.</p>	<p>17. Integración del trabajo docente por los profesores jefes de curso. 18. Análisis de las trayectorias académicas por curso.</p>



<p><b>Objetivo Específico 2.1:</b> Definir los métodos de enseñanza más adecuados a las características y estilos de aprendizaje de los alumnos considerando el tamaño de los grupos curso y del trabajo pedagógico en grupos pequeños de alumnos.</p>	<p>Profesores definen y utilizan los métodos más adecuados a los alumnos y los cursos</p>	<p>23. Planificación de la enseñanza por curso y por grupos focalizados.</p>
<p><b>Objetivo Específico 2.2:</b> Integrar a los padres y apoderados al proceso de enseñanza mediante la incorporación a clases específicas de sus hijos.</p>	<p>Los padres asisten a las clases seleccionadas.</p>	<p>27. Integración de los apoderados en tareas de enseñanza como apoyo al profesor. 28. Elaboración de planes de apoyo pedagógico para el hogar.</p>
<p><b>Objetivo Específico 3.1:</b> Definir estándares de aprendizaje para las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática.</p>	<p>Estándares de aprendizaje de lenguaje y comunicación, y de matemática de primero a octavo año básico.</p>	<p>33. Elaboración y validación de los estándares de aprendizaje. 34. Trabajo docente basado en estándares de aprendizaje.</p>
<p><b>Objetivo Específico 3.2:</b> Elaborar y validar pruebas de evaluación considerando como referente los estándares de aprendizaje de asignatura.</p>	<p>Pruebas en las asignaturas de lenguaje y comunicación, y de matemática relacionadas con los estándares de aprendizaje de primero a octavo año básico</p>	<p>38. Confección de pruebas de lenguaje y comunicación y matemática según los estándares de aprendizajes establecidos.</p>



## XI. RESULTADOS QUE SE ESPERAN OBTENER AL FINALIZAR CADA FASE DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.

### **Fase Inicial: Potenciándose la implementación del currículo escolar**

Principales resultados de esta fase:

- Identificación de las metodologías utilizadas por los docentes en clases
- Profesores capacitados en métodos y técnicas didácticas
- Mejoramiento de las prácticas docentes
- Trabajo docente coordinado por curso y asignatura.
- Salas temáticas.

### **Fase de Implementación: El aula centro de la gestión escolar**

En esta fase se obtienen los siguientes resultados parciales:

- Planificación de la enseñanza controladas por los profesores jefes
- Estrategias metodológicas de acuerdo a los estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Integración del trabajo docente por los profesores jefes de curso.
- Análisis de las trayectorias académicas por curso.
- Recolección de información cualitativa del desempeño de los alumnos.
- Apoderados capacitados pedagógicamente
- Planes de apoyo pedagógico para el hogar.

### **Fase de Término y Resultados Esperados**

En esta fase final se obtienen los siguientes resultados:

- Estándares de aprendizaje para lenguaje y comunicación y matemática de primero a octavo año básico
- Evaluación de los aprendizajes basada en estándares de aprendizaje.
- Mejoramiento de aprendizajes logrados por los alumnos



### **Sustentabilidad del Proyecto**

- La unidad de apoyo docente mantendrá permanentemente acciones para mantener actualizadas las competencias disciplinares y pedagógica de los profesores.
- Los profesores jefes incorporan en sus funciones la coordinación de los profesores de su curso y la participación de apoyo de los apoderados en la enseñanza de sus hijos.
- La unidad técnico pedagógica mantendrá un control permanente de la trayectoria académica de los alumnos, adoptando estrategias para mantener un mejoramiento continuo.



## XII. ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

### **Fase inicial**

En esta fase se realizará una **evaluación ex ante** mediante un cuestionario y la observación de clases, tiene por objeto diagnosticar el manejo metodológico de los profesores y las características de las prácticas docentes.

El cuestionario permitirá conocer la opinión de los profesores a cerca del manejo metodológico en sus clases, la observación de clases permitirá identificar fortalezas y debilidades de las prácticas docentes.

Esta evaluación ex ante permitirá mayor focalización de las acciones a realizar por el profesor jefe con los profesores de su curso, como las acciones que realizarán los profesores de asignatura en las salas temáticas.

Se manejarán tres tipos de información: a) información cualitativa, b) información cuantitativa y c) información de opinión. La información se obtendrá de informantes claves y fuentes de información institucional.

Los resultados de esta evaluación ex ante, permitirá ajustar las estrategias de implementación de las acciones del proyecto.

### **Fase de implementación**

Durante esta fase se aplicará una **evaluación de proceso** que permitirá mejorar y corregir las desviaciones que se presenten en el desarrollo de las acciones, se evaluará la forma de planificación colegiada de la enseñanza, entre profesores de un curso, la pertinencia de las estrategias metodológicas con las características de los alumnos, desarrollo integrado de las diferentes asignaturas en los cursos.



Se analizará el rendimiento y las trayectorias académicas por curso, con el propósito de focalizar las acciones remediales.

Se evaluará permanentemente la capacitación pedagógica de los apoderados, mediante entrevistas y el desarrollo de los planes de apoyo pedagógico para el hogar.

Se evaluará cada acción establecida en el proyecto, considerando su contribución al objetivo que pertenece, de esta forma, se asegurará el logro de los resultados esperados.

Se realizará una retroalimentación inmediata de las acciones, considerando la evaluación del desarrollo de estas.

### **Fase final**

Al finalizar el proyecto se evaluará el efecto en los aprendizajes de los alumnos considerando los estándares de aprendizaje de las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemática de primero a octavo año básico.

Se evaluarán con especial atención las acciones remediales que se realicen después de cada acción, con el propósito de mejorar el aprendizaje de los alumnos.

Se realizará la **evaluación de impacto del proyecto**, considerándose una evaluación ex post facto, que se administrará el segundo semestre del año 2014, para conocerla mantención en el tiempo de las acciones y resultados del proyecto.

La **evaluación ex post facto** estará basada en una checklist de proceso que se aplicará a cada profesor.

Los registros de clases y del rendimiento de los alumnos, realizados por profesores se analizarán comparativamente con los resultados obtenidos por el proyecto.



### XIII. PROGRAMACIÓN

- **Perfeccionamiento docente por medio del modelamiento de buenas prácticas**

El perfeccionamiento de los profesores se basará principalmente en el modelamiento entre pares, con el propósito de difundir y apropiarse de buenas prácticas.

- **Observación de aula entre pares**

La función de supervisión de clases se realizará por profesores de la misma disciplina, para generar un feedback inmediato.

- **Organización de los profesores por asignatura**

La organización de los profesores se realizará por las capacidades disciplinares instaladas, coordinando los grupos por el profesor más destacado de la disciplina.

- **Creación de salas temáticas**

Para facilitar los aprendizajes de los alumnos se establece la creación de escenarios de aprendizajes por asignatura, donde se concentren recursos y materiales de enseñanza.

- **Instalación de la lectura de cátedra por asignatura**

Para desarrollar el currículo en forma integrada se considera que al inicio de cada semestre los profesores den cuenta de su plan docente y de esta forma coordinar la enseñanza de las diferentes asignaturas.

- **Análisis de las trayectorias académicas por curso**

Es importante identificar cómo los alumnos adquieren los diferentes aprendizajes esperados, para apoyar directamente aquellos que presentan dificultades.

- **Preparación pedagógica de los apoderados**

El apoderado debe apoyar a sus hijos en el hogar y de esta forma complementar la formación que se desarrolla en la escuela, se capacitará a los apoderados en métodos y técnicas didácticas específicas.

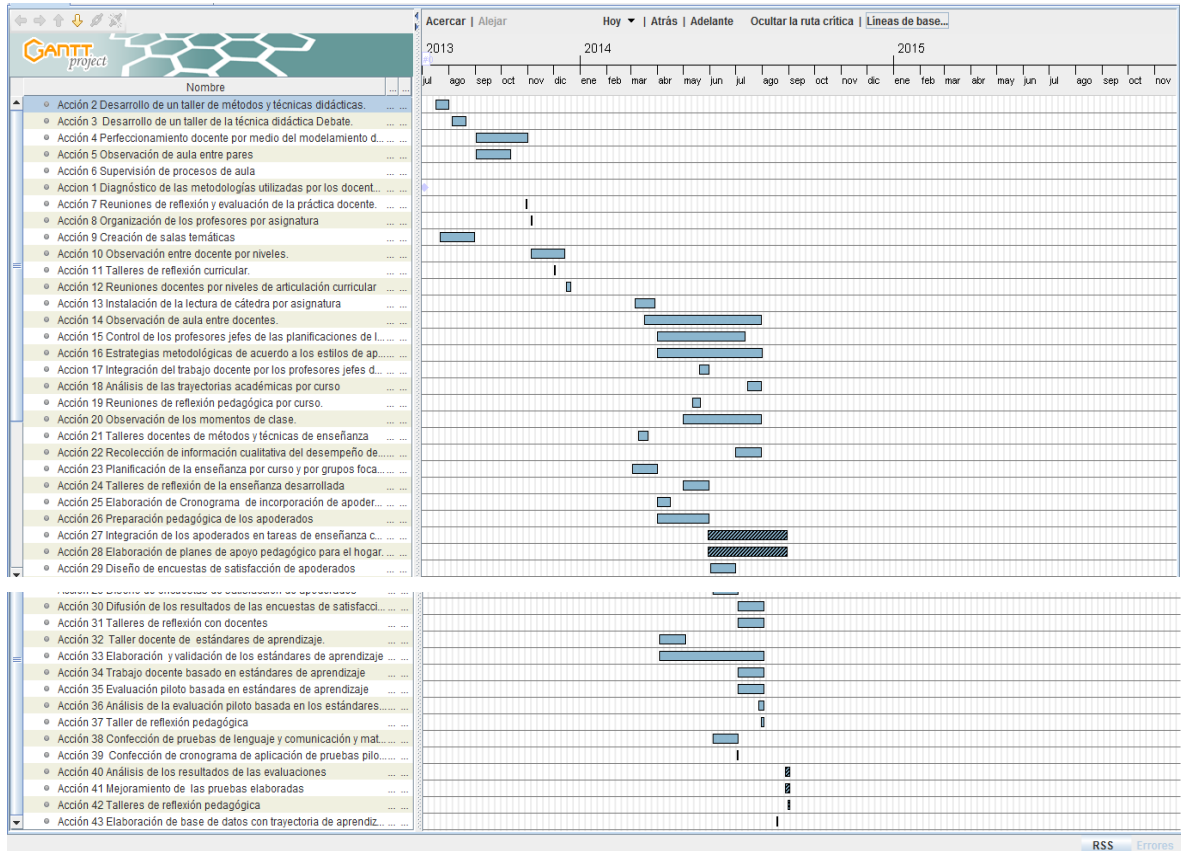
- **Elaboración y validación de estándares de aprendizaje**

Es relevante determinar estándares de aprendizaje de acuerdo a los potenciales de los alumnos, de manera de orientar la enseñanza y la evaluación.





XIV. CARTA GANTT





**XV. RECURSOS FINANCIEROS**

<b>RESUMEN DE GASTOS</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL (EN M\$)</b>
<b>Costos en Recursos Humanos</b> - Supervisores de aula - Especialistas en estándares - Especialistas métodos y técnicas	13.6	3.280
<b>Costos en Actividades y Materiales</b> - Confección de pruebas estandarizadas - Validación empírica de pruebas estandarizadas - Medios para talleres y reuniones	8.8	2.120
<b>Costos de Operación</b> - Organización de talleres - Materiales para procesos técnicos - Difusión y comunicaciones - Materiales de impresión	32.5	7.845
<b>Costos en Obras</b> - Acondicionamiento de salas temáticas	10.4	2.500
<b>Costos en Bienes</b> - Equipamiento de salas temáticas - Equipos tecnológicos salas temáticas	7.2	1.750
<b>Costos en Servicios</b> - Contrataciones especialistas con fondos SEP - Servicios de asesorías con fondos SEP-	27.5	6.650
<b>Otros</b> - - (Especifique)		
<b>TOTAL</b>	100%	24.145



### **XVI. SÍNTESIS QUE DEMUESTRA LA EXISTENCIA DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES**

#### **A. Gestión del Proyecto de Mejoramiento Institucional**

La Escuela Brasilia de la comuna Padre Hurtado cuenta con un equipo directivo que poseen las competencias para implementar un proyecto de estas características, con experiencias en el desarrollo del proyecto educativo institucional (PEI) y proyectos de mejoramiento educativo y extracurricular.

La unidad técnico pedagógica está integrada por tres directivos, con competencias en evaluación, currículo y supervisión escolar. La directora cuenta con la formación postgradual en gestión y liderazgo de centros educativos, lo que asegura una capacidad de dirección del proyecto.

Los procesos y mecanismos de comunicación existentes en la Escuela son efectivos, así como la estrategia de seguimiento y evaluación de las acciones que se realizan. El grado de compromiso de los profesores es alto y se manifiesta en la implementación de las acciones del PEI.

#### **B. Gestión del Cambio**

Un alto número de profesores son jóvenes, el promedio de edad es de 38 años, dispuestos en asumir nuevas estrategias de mejoramiento del aprendizaje de sus alumnos, existe muy baja resistencia a nuevas propuestas o proyectos.

Se desarrollan reuniones del equipo directivo y de profesores, ya sea para evaluar el avance del PEI, el desarrollo curricular o el rendimiento escolar de los alumnos, como para establecer coordinar las acciones con los alumnos y apoderados.

Los estilos de liderazgo presentes en la Escuela, el manejo de conflictos y el clima organizacional favorecen la implementación de nuevas acciones. En general, los actores tienen altas expectativas y están permanentemente buscando nuevas formas para mejorar las prácticas instaladas.



### **C. Liderazgo**

La implementación del proyecto demanda potenciar el liderazgo del equipo directivo en la gestión curricular pedagógica, así como el liderazgo de los profesores jefes para incentivar el trabajo interdisciplinario de los profesores por curso. El énfasis del liderazgo debe ser de tipo pedagógico o instruccional, dado a que el proyecto se focaliza en el área curricular pedagógica.

### **D. Análisis Institucional, incluido la gestión de información para la toma de decisiones, su organización y formalización.**

La complejidad del proceso educativo dada por los resultados de carácter cualitativo de la formación y educación de niños y jóvenes, obliga a registros de información cualitativa, cuantitativa y de opinión, para aportar alternativas de mejoramiento de la implementación del proyecto. La toma de decisiones deberá tener una base en la información de los resultados que se irán generando al realizar las acciones programadas en el proyecto.



### XVII. BIBLIOGRAFÍA

Rees, Fran (1995): El liderazgo en los grupos de trabajo, habilidades de facilitación, editorial Panorama

Schmelkes, Sylvia (1996): Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, edit. Sep. México D.F.

De la Torre, Sturnino - Jiménez, Bonifacio - Tejada, José (1996): Cómo innovar en los centros educativos, estudios de casos, editorial Escuela Española.

Unesco (1995): Innovaciones en la gestión educativa.

Beare, Hedley – Caldwell, Brian (1992): Cómo conseguir centros de calidad, nuevas tendencias en dirección, editorial La muralla.

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Editorial Espasa Calpe, Madrid: 1970.

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. Evaluación Docente 2012, Marzo 2013. Disponible en Internet: <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/Resultado>

Cox, Cristian (2006): Construcción política de reformas curriculares: el caso de Chile en los noventa. Profesorado, Revista de currículo y formación del profesorado, 10, 1

**Documento:** Gestión Estratégica del Proyecto Educativo. Magíster UNAB– MINEDUC I S – 2012.

La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad. Lea F. Vezub. Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía, Universidad de Buenos Aires. Coordinadora del Proyecto “Los profesorados de formación docente. Características de los formadores y de las instituciones” con sede en la escuela de Educación de la Universidad de San Andrés. Consultora del IPE / UNESCO, Buenos Aires (Argentina).

Gestión por Procesos: Herramienta para la mejora de centros educativos. Manuel Portero Ortiz.

Barraza Macias, Arturo (1999): Propuestas de intervención educativa, Universidad pedagógica de Durango.

Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. Educational Leadership, 44, (6), 9-11.

Montecinos, Carmen - Sisto, Vicente y Ahumada, Luis (2009): La Construcción de Padres y Profesores como agentes del Mejoramiento de las Escuelas Municipalizadas de Chile Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Centro de Investigación Avanzada en Educación



Revista de currículum y formación del profesorado, 3, 1 (1999) 1: LA COLABORACIÓN EN  
LOS CENTROS EDUCATIVOS: UNA OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE  
PROFESIONAL

M<sup>a</sup> Dolores Fernández Tilve, M<sup>a</sup> Laura Malvar Méndez



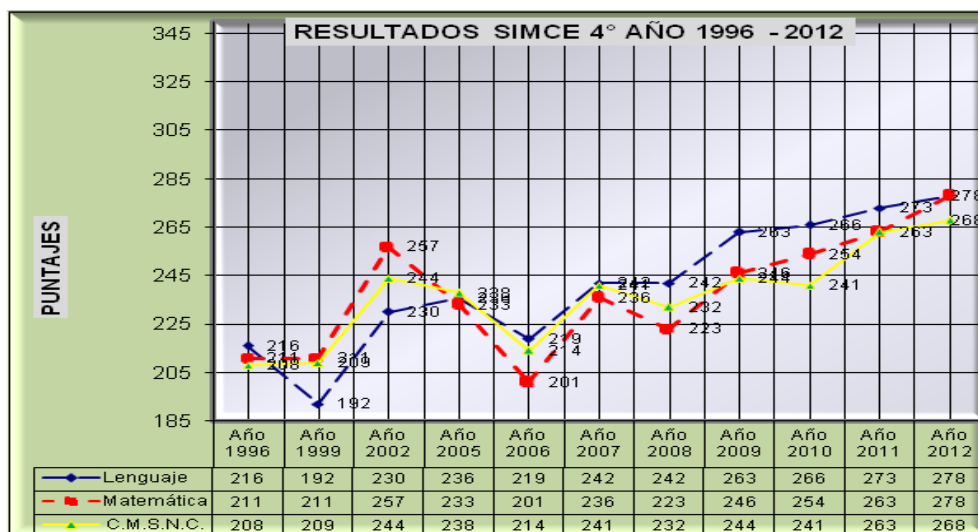
XVIII. INFORMACIÓN ADICIONAL

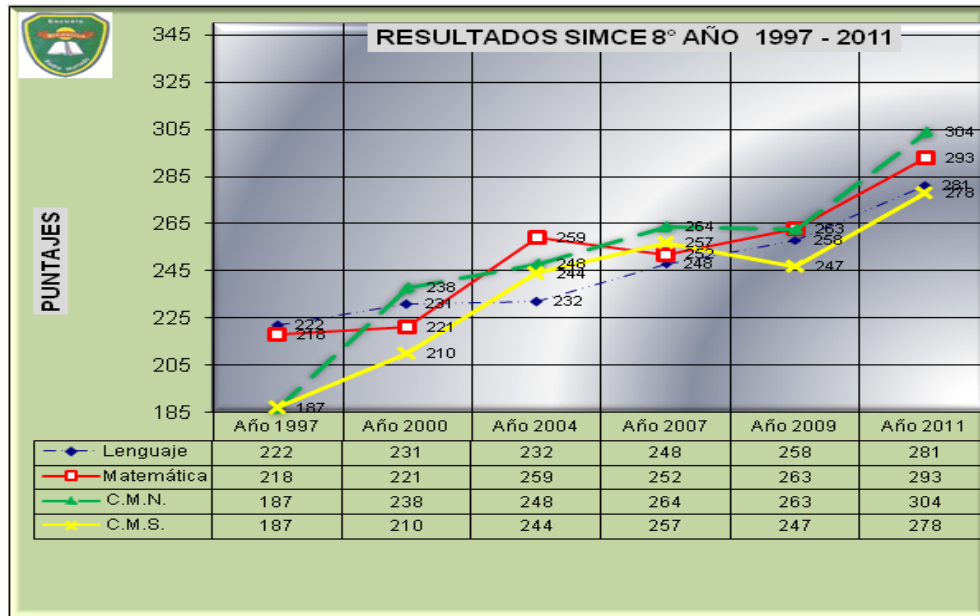
Promedios escuela BRASILIA SIMCE 2011 - 2012 en comparación con el mismo GSE y su variación.

Prueba	Puntaje promedio 2012	Variación con respecto a la evaluación anterior	Comparación con establecimientos del mismo GSE
Comprensión de Lectura	278	• 5	↑ 25
Matemática	278	• 15	↑ 32
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	268	↑ 27	↑ 26

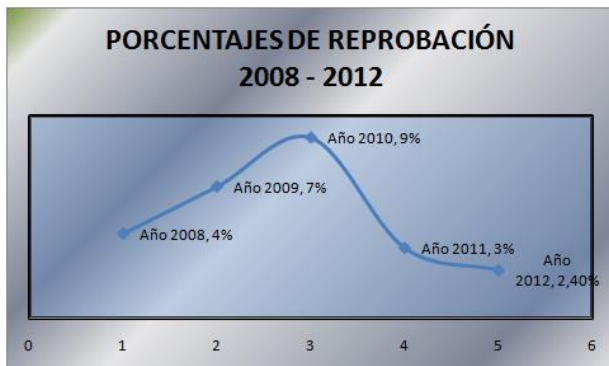
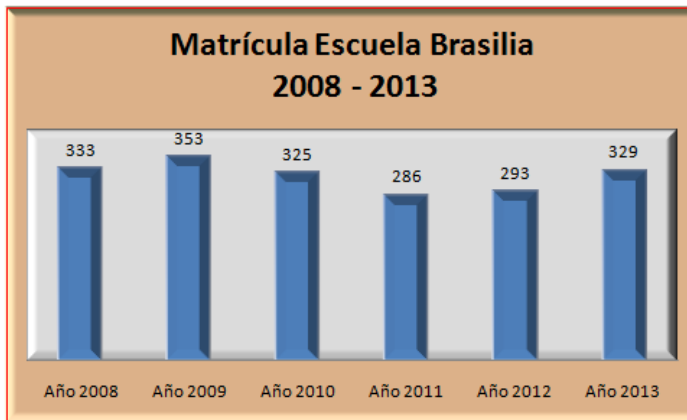
Prueba 8° año Básico	Promedio 2009	Promedio 2011	Variación
Lectura	258	281	↑ 23
Matemática	263	293	↑ 30
Ciencias Naturales	263	304	↑ 41
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	247	278	↑ 31

Traectoria académica reflejada en resultados SIMCE de cuarto y octavo año básico.





INDICES DE EFICIENCIA INTERNA DE LA ESCUELA







## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE APRENDIZAJE 2012

### Educación Parvularia

Ámbito	Núcleo	Eje de aprendizaje	Curso	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA				Nivel de logro del grupo	Nivel con el que se planificó
				Cantidad de niños y niñas por nivel de aprendizajes					
				< NT1	NT1	NT2	1º BGE		
Formación Personal y Social	Autonomía	Motricidad	NT1	0	8	0	0	NT1	NT1
			NT2	0	2	18	0	NT2	NT2
		Cuidado de sí mismo	NT1	0	8	0	0	NT1	NT1
			NT2	0	0	19	1	NT2	NT2
		Independencia	NT1	0	5	3	0	NT1	NT1
			NT2	0	2	16	2	NT2	NT2
	Identidad	Reconocimiento y aprecio de sí mismo	NT1	0	8	0	0	NT1	NT1
			NT2	0	0	20	0	NT2	NT2
		Reconocimiento y expresión de sentimientos	NT1	0	3	5	0	NT2	NT2
			NT2	0	0	20	0	NT2	NT2
	Convivencia	Interacción social	NT1	1	7	0	0	NT1	NT1
			NT2	0	3	17	0	NT2	NT2
Formación valórica		NT1	0	8	0	0	NT1	NT1	
		NT2	0	0	20	0	NT2	NT2	



Ámbito	Núcleo	Eje de aprendizaje	Curso	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA				Nivel de logro del grupo	Nivel con el que se planificará
				Cantidad de niños y niñas por nivel de aprendizajes					
				< NT1	NT1	NT2	1ºBGB		
Comunicación	Lenguaje Verbal	Comunicación oral	NT1	2	2	4	0	NT2	NT2
			NT2	0	2	18	0	NT2	NT2
		Iniciación a la lectura	NT1	0	6	2	0	NT1	NT1
			NT2	0	1	17	2	NT2	NT2
		Iniciación a la escritura	NT1	0	3	5	0	NT2	NT2
			NT2	0	4	15	0	NT2	NT2
	Lenguaje artístico	Expresión creativa	NT1	2	4	2	0	NT1	NT1
			NT2	0	0	20	0	NT2	NT2
		Apreciación estética	NT1	2	6	0	0	NT1	NT1
			NT2	0	0	20	0	NT2	NT2
Relación con el medio natural y cultural	Ser vivos y su entorno	Descripción de la vida mundana natural	NT1	0	8	0	0	NT1	NT1
			NT2	0	2	18	0	NT2	NT2
	Grupos humanos, sus formas de vida y acontecimientos relevantes	Conocimiento del entorno social	NT1	0	8	0	0	NT1	NT1
			NT2	0	5	15	0	NT2	NT2
	Relación Lógica-Matemática y cuantificación	Razonamiento lógico matemático	NT1	2	5	1	0	NT1	NT1
			NT2	0	9	10	1	NT1	NT1
		Cuantificación	NT1	1	4	3	0	NT2	NT2
			NT2	0	10	9	1	NT2	NT2

Lenguaje y Comunicación

Habilidades	Curso	Total de estudiantes	Desarrollada	Parcialmente desarrollada	No desarrollada	No rinden
			Diagnóstico			
			Nº de estudiantes			
Habilidad de lectura inicial	1º Básico	26	3	0	12	0
Conciencia Fonológica	1º Básico	26	8	9	9	0
Reflexión sobre el texto	1º Básico	26	18	0	8	0
Extracción de información explícita	1º Básico	26	19	5	2	0
Extracción de información implícita	1º Básico	26	18	0	8	0



Habilidades	Curso	Total de estudiantes	Desarrollada	Parcialmente desarrollada	No desarrollada	No rinden
			Diagnóstico			
			Nº de estudiantes			
Reflexión sobre el texto	2º Básico	26	11	10	4	0
	3º Básico	32	21	0	11	0
	4º Básico	29	24	0	5	0
Extracción de información explícita	2º Básico	26	14	10	2	0
	3º Básico	32	13	12	7	0
	4º Básico	29	19	9	1	0
Extracción de información implícita	2º Básico	26	15	10	1	0
	3º Básico	32	6	20	6	0
	4º Básico	29	12	14	3	0

Matemática

Eje Temático	Curso	Total de estudiantes	Desarrollada	Parcialmente desarrollada	No desarrollada	No rinden
			Diagnóstico			
			Nº de estudiantes			
Número y Operaciones	1º Básico	26	20	5	1	0
	2º Básico	26	5	12	9	0
	3º Básico	32	13	13	6	0
	4º Básico	29	23	0	6	0
Patrones y Álgebra	1º Básico	26	17	7	2	0
	2º Básico	26	5	0	21	0
	3º Básico	32	21	8	3	0
	4º Básico	29	15	5	9	0
Geometría	1º Básico	26	11	8	7	0
	2º Básico	26	7	13	6	0
	3º Básico	32	17	8	7	0
	4º Básico	29	7	12	10	0
Medición	1º Básico	26	1	7	18	0
	2º Básico	26	7	14	5	0
	3º Básico	32	8	14	10	0
	4º Básico	29	15	6	8	0
Datos y Probabilidad	1º Básico	26	19	4	3	0
	2º Básico	26	22	0	4	0
	3º Básico	32	20	3	9	0
	4º Básico	29	12	12	5	0