



Magíster en Educación Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional

y

Plan De Mejoramiento Educativo

Escuela Municipal N° 462 “Villa Alegre”

Profesor guía:

Pedro Rosales Villarroel.

Alumno (s):

Alejandra Elizabeth Muñoz Sepúlveda

Santiago - Chile, Marzo de 2017

“NUESTRO COMPROMISO ES CREAR OPORTUNIDADES”

INDICE

INDICE	2
Abstract	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO FILOSÓFICO	6
Marco Teórico	6
Ley de Subvención Escolar Preferencial en la Educación Pública Rural: Conclusiones y Reflexiones	17
Dimensionamiento del Establecimiento	20
CONTEXTO DE LA UNIDAD EDUCATIVA	21
Análisis del Diagnóstico Situacional	24
Desarrollo de los Descriptores	25
Síntesis a cuatro años diagnóstico institucional PME	45
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	66
PLAN DE MEJORAMIENTO.	80
Bibliografías	84

Abstract

El presente trabajo entrega un estudio detallado, desde una perspectiva teórica y proceso de elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de un establecimiento municipal de Temuco.

Se diseñó con el objetivo de incrementar de manera significativa las competencias profesionales de los titulados de los programas de formación inicial docente para impactar en los buenos resultados de aprendizaje de los alumnos del sistema escolar, especialmente en los contextos de mayor vulnerabilidad.

El ministerio de Educación entrega una Subvención Escolar Preferencial (SEP, ley N°20.248), que nos permite entregar calidad y equidad a la educación de nuestro establecimiento y a todos los establecimientos de Chile, considerando la importante cantidad de recursos económicos que se brindan a la escuela para todos los estudiantes prioritarios, que por medio de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se han logrado grandes cambios en la estructura de financiamiento y las transformaciones en el proceso de mejora continua que ha generado, una cultura organizacional que posibilite no sólo el aprendizaje de los estudiantes, sino también de la organización.

Para llevar adelante la renovación curricular se fortalece el cuerpo académico a través de distintas acciones, entre las que destacan: apoyo técnico para desarrollar metodologías y sistemas de evaluación innovadora.

INTRODUCCIÓN

La Escuela Municipal E- 462 “Villa Alegre” de la comuna de Temuco, es una comunidad educativa que atiende desde el primer nivel de Educación Parvulario al 8° Educación Básica, pretende potenciar el desarrollo actitudinal a los estudiantes, de la mirada real de la vida tanto dentro como fuera de la escuela, con realce a los lineamientos valóricos de la institución, como solidaridad, esfuerzo y honestidad.

El presente trabajo de grado II, es una presentación formal del diagnóstico institucional y del Plan de Mejoramiento Educativo que se trabajó en forma colaborativa y recoge las inquietudes de toda la comunidad Educativa y se sustenta en el proyecto institucional, con los reglamentos como el de convivencia escolar, evaluación, formación ciudadana, resultados externos e internos del alumnado de la escuela, con esta mirada global de la comunidad educativa y de los aportes de la familia en general de la escuela se puede diseñar el Plan de Mejoramiento Educativo, está implícito el compromiso y la identidad de todos los integrantes de esta comunidad educativa, lo que lleva consigo un gran desafío y responsabilidad, para ir asumiendo cambios trascendentes con énfasis en lo pedagógico la buena convivencia escolar potenciando la consecución de los objetivos que en este documento se propone.

La formulación de nuestro PEI comienza con la implementación de la actual Reforma Educacional, el P.M.E. (1993), para luego insertarse en un pilar fundamental de la Reforma educacional como es la J.E.C y luego el 2008 con la elaboración de nuestro Plan de Mejora (según Ley S.E.P) que nos compromete a

mejorar nuestros aprendizajes, cuyas metas se deben ir cumpliendo año a año.

Enriqueciendo nuestras reflexiones sobre el quehacer pedagógico y visualizando la necesidad de un trabajo en equipo y un cambio en nuestras prácticas diarias.

Esta comunidad Educativa considera las siguientes interrogantes claves y orientadoras de su quehacer educativo: ¿qué es necesario conocer o saber, qué es necesario saber hacer y cuán bien se está haciendo? como sustento para la toma de decisiones en los ajustes de la planificación, organización y ejecución de los procesos de la Gestión Escolar.

Este PME ha sido trabajado en comunidad en un espacio de reflexión pedagógica el adecuado para una concentración. Se fueron quemando etapas, diagnóstico y análisis de este a nivel de departamentos y especialidades para luego lograr la totalidad de la comunidad educativa. Este se presentó al equipo docente, asistentes de la educación, apoderados y representantes de los estudiantes. Desde esa mirada se confeccionan una lista de necesidades para cada dimensión de esta diagnóstico y confeccionar el Plan de mejoramiento Educativo 2017.

Para alcanzar ese objetivo, el PMI se articula sobre la base de seis objetivos específicos:

- Aumentar la calidad de ingreso y la retención de estudiantes
- Lograr la titulación oportuna de nuevos profesores
- Rediseñar el currículo de formación con foco en el aprendizaje de los estudiantes
- Fortalecer la vinculación entre la Universidad y el sistema escolar para el

mejoramiento simultáneo de la formación inicial docente y los resultados de aprendizaje en el sistema escolar

- Renovar y fortificar el cuerpo académico

Potenciar las capacidades de gestión sobre la formación inicial docente e implementar un sistema de seguimiento y monitoreo de los programas de pedagogía, estudiantes y profesores noveles.

Finalmente, se reconoce este Plan de Mejoramiento Educativo articulado con PIE como los Instrumentos Técnicos que orientan, son elementos esenciales de referencia para todos los integrantes de la comunidad educativa y para la organización.

MARCO FILOSÓFICO

Pretendemos formar personas sensibles, respetuosas, creativas y autónomas capaces de convivir en comunidad sustentando valores y reconociendo a la familia como núcleo principal en su formación

Por nuestras características esta Unidad Educativa privilegia un modelo participativo de gestión, teniendo como eje principal el trabajo de la familia en la educación de sus hijos, utilizando una planificación estratégica, que considera las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de nuestro medio, con el propósito de orientar nuestras políticas institucionales y/o líneas de acción.

Marco Teórico

Calidad y Equidad en la Educación: Ley de Subvención Escolar Preferencial

En las últimas dos décadas el Estado chileno ha hecho esfuerzos significativos por el mejoramiento de la calidad y la equidad en la educación ofrecida por el sistema

público. Para el Ministerio de Educación, una de las formas más efectiva de mejorar la calidad de la educación de los estudiantes es desafiar y apoyar a las escuelas a tomar responsabilidad por la evaluación y mejoramiento de su propio desempeño (MINEDUC, 2005). Para ello se propone como marco un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, el cual está basado en experiencias internacionales que dan cuenta, mediante evidencia empírica, de las condiciones necesarias para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados de los establecimientos (Smith y Ngoma-Maema, 2003; Sun, Creemers y De Jong, 2007).

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar elaborado por el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2005) propone cinco áreas o ámbitos de gestión en los establecimientos educacionales: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, convivencia Escolar y resultados. Estas áreas se han fijado como prioritarias y aluden al conjunto de procesos organizacionales que se constituyen en las condiciones adecuadas y necesarias para favorecer el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes. Dentro de cada una de estas áreas se definen una serie de dimensiones y elementos de gestión en donde el director y su equipo directivo deben enfocar sus esfuerzos de cara a mejorar la gestión del establecimiento educacional.

En el caso chileno, la instauración de esta nueva cultura de mejoramiento continuo se complejiza dado una serie de nudos críticos que afectan significativamente las condiciones para el cambio del sistema educacional. Por ejemplo, entre otros aspectos se plantean las siguientes debilidades (MINEDUC, 2005):

1. Un sistema con una frágil coordinación y articulación entre sus distintos niveles de diseño e implementación: niveles nacional, local, escuela, universidades, organismos expertos.

2. Un sistema que opera en un contexto de descentralización y que no ha logrado traspasar eficientemente márgenes de autonomía a los niveles subnacionales y a la propia escuela.

3. Un sistema que no ha logrado responsabilizar en forma efectiva a cada actor, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia.

Ha sido justamente la falta de sensibilidad a las lógicas de acción local, en sus distintos niveles, lo que ha determinado, según autores como Voulalas y Sharpe (2005), el fracaso de las políticas mayores. Bellei, Contreras y Valenzuela (2008), refiriéndose a los nudos críticos del debate sobre políticas educacionales en Chile, señalan la necesidad de fortalecer las capacidades docentes para enseñar, las capacidades de los equipos directivos y los administradores para gestionar las escuelas y liceos, y los recursos puestos a su disposición asegurando una distribución más equitativa de los mismos.

La tendencia internacional y las políticas nacionales abogan, en sus fundamentos, por una mayor autonomía de los establecimientos y un liderazgo pedagógico del director o directora, sin descuidar los estándares de calidad normados desde un nivel central. Los defensores de una política de mayor autonomía para las escuelas del sistema de educación pública argumentan que esta política reforzaría la eficacia de las escuelas.

En el contexto de la reforma educacional, recientemente se ha implementado por parte de Ministerio de Educación la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248). Esta ley pone énfasis en un liderazgo pedagógico y en una mayor autonomía de los establecimientos respetando los principios de calidad y equidad, en un contexto de mejoramiento continuo y responsabilización por los resultados.

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), implementada a partir del año

2009, señala expresamente que el establecimiento deberá elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que contemple acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar o gestión de recursos en la escuela. Este plan de mejoramiento deberá contener un diagnóstico del establecimiento, un conjunto de metas de resultados educativos a ser logrados en el transcurso de la ejecución del Plan, así como establecer actividades docentes complementarias a los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos prioritarios, para mejorar su rendimiento escolar. El Plan debe también coordinar y articular acciones con las instituciones y redes de servicios sociales competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y necesidades educativas especiales de los alumnos prioritarios.

El rol que juega el director(a) y su equipo directivo en la elaboración e implementación de este plan de mejoramiento es fundamental, sin embargo, dadas las características del contexto organizacional y la tarea a desempeñar, la responsabilidad por el éxito o fracaso de dicho plan atañe a toda la comunidad educativa.

Esta ley supone un cambio radical en la gestión de los establecimientos y en el rol que se les asigna a los diferentes actores. Por un lado, se entrega a las comunas y establecimientos autonomía en la gestión de los recursos y se pide a los directores que, además del trabajo administrativo, asuman un liderazgo pedagógico. Por otro lado, se insta a los establecimientos a responsabilizarse por los resultados de aprendizaje de los estudiantes comprometiéndose al logro de ciertos estándares de desempeño. Los recursos otorgados a cada establecimiento están ligados no sólo a los porcentajes de asistencia y matrícula sino que a los índices de vulnerabilidad de los estudiantes y a los compromisos de logro a los cuales se ha sometido la comunidad educativa. El trabajo en este nuevo escenario

debe estar particularmente enfocado hacia aquellos estudiantes más vulnerables y con mayores déficits en las áreas prioritarias: lenguaje y matemáticas.

A pesar de este cambio de orientación y énfasis, muchas de estas políticas aparecen como contradictorias tanto en sus fundamentos teóricos como en la práctica de su aplicación. Por un lado, se enfatiza la autonomía y, por otro, se aumenta el control y la centralidad en la elaboración e implementación de las políticas. Asimismo, se señala la importancia del mejoramiento continuo, sin embargo, la evaluación se centra más en los resultados que en el proceso. En la práctica, no ha existido la coordinación suficiente entre las diversas políticas para que efectivamente tengan el impacto esperado a nivel local.

En los siguientes apartados abordaremos, desde una perspectiva crítica, la posibilidad de instaurar dos procesos que se han señalado en la literatura como fundamentales para comprender el proceso de mejoramiento continuo en un establecimiento educacional: el aprendizaje organizacional y el liderazgo distribuido. Nos interesa particularmente reflexionar acerca de los supuestos que subyacen a las políticas públicas antes mencionadas y si estos supuestos facilitan el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional y liderazgo distribuido en las escuelas municipales rurales.

Aprendizaje Organizacional en un Entorno Organizacional Complejo

La creciente complejidad y turbulencia del entorno ha significado un cambio paradigmático en la forma de entender las organizaciones. En este nuevo paradigma, generado desde la teoría de la complejidad, pequeñas acciones traen consigo consecuencias impredecibles, lo que supone una forma distinta de enfocar la gestión organizacional (Barkema, Baum y Mannix, 2002). En la teoría y la práctica organizacional se ha pasado de una visión lineal, en donde existe una

relación clara de causa y efecto, a una no lineal (Munné, 2004; Pastor y León, 2007).

Pastor y León (2007) sostienen que la concepción tradicional de las organizaciones parte del orden y la estabilidad de una estructura. La perspectiva de la complejidad, por el contrario, ha desplazado la atención a la actividad de las personas que "organizan". El foco de atención ya no estaría en la estructura organizacional (Mintzberg, 1988), sino en la actividad de organizarse (Sisto, 2004; Tsoukas y Chia, 2002); entendida como un proceso emergente en donde es fundamental considerar la complejidad de los distintos elementos y las interrelaciones que se dan durante el proceso.

En este contexto complejo, los establecimientos educacionales deben desarrollar la capacidad de integrarse y articularse entre los distintos niveles de gestión; ello dependería especialmente de la capacidad para comprometerse en un aprendizaje continuo como organización y para comprender las lógicas de acción que subyacen a la instauración de determinadas políticas (Austin y Harkins, 2008; Mulford, Silins, y Leithwood, 2004; Collison y Cook, 2007). Collison y Cook (2007) señalan que el éxito en la implementación de las reformas está asociado a la existencia de un equipo directivo capaz de generar un clima que favorezca el aprendizaje organizacional y el desarrollo de un compromiso con el proyecto educativo por parte de todos los actores del sistema educativo.

Aprendizaje Organizacional e Inter-Organizacional en la Educación Pública Rural
Para efectos de este trabajo, cabe preguntarse qué tan factible es que se den estos aprendizajes en el contexto de una comuna rural. El aprendizaje organizacional, entendido como un proceso de generación y transferencia de conocimientos que se da en distintos niveles: individual, grupal, organizacional e

inter-organizacional, puede verse facilitado o entorpecido por el contexto sociohistórico y cultural en el cual estos aprendizajes tienen lugar.

La implementación de la política anteriormente señalada debe insertarse en una cultura que facilite el aprendizaje y el mejoramiento continuo. Lo anterior, debería verse reflejado en el proceso de elaboración e implementación de los Planes de Mejoramiento Educativo de manera que se permita el intercambio de prácticas exitosas tanto al interior del establecimiento como entre los establecimientos de una misma comuna.

Sin embargo, de acuerdo a investigaciones previas (Montecinos, Ahumada, Sisto y Leiva, 2007), los establecimientos educacionales encuentran dificultades para lograr los objetivos de autonomía, mejoramiento continuo y responsabilización por los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. La falta de tiempo para analizar y reflexionar en torno a las áreas prioritarias a mejorar aparece como una de estas dificultades. Se observa asimismo una dificultad para contar con medios de verificación y utilizar evidencias que permitan identificar con mayor precisión en qué áreas se deben impulsar mejoras.

La introducción de la Ley SEP ha traído como consecuencia un importante aumento de recursos tanto para la comuna como para las respectivas escuelas. Esto ha significado la necesidad de aprender a gestionar dicho recursos. Sin embargo, los municipios de las comunas rurales no siempre cuentan con las capacidades y conocimientos como para realizar un uso óptimo de dicho recursos.

La presión que sufren los establecimientos municipales por el logro de resultados y la constante disminución de matrícula son dos aspectos relevantes para la

sobrevivencia de la organización escolar. Este énfasis en los resultados de aprendizaje se ha visto acentuado con la instauración de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, sin embargo, en las comunas rurales en donde los cursos suelen ser pequeños y los índices de vulnerabilidad muy altos, los resultados de aprendizaje son inciertos y muy a largo plazo.

La Ley SEP faculta a la comuna para poder acceder a capacitaciones para suplir estas deficiencias, sin embargo, no siempre están las condiciones en el sector rural como para poder acudir a este tipo de capacitaciones. Por otro lado, si bien la Ley SEP y el proyecto de Ley de Fortalecimiento de la Educación Pública apuestan por un trabajo colaborativo entre comunas y establecimientos, en la práctica el aprendizaje inter-organizacional es complejo dado las características geográficas de muchas comunas rurales. Las iniciativas asociadas a la conformación de micro-centros en donde dos o más establecimientos reciben apoyo y supervisión por parte del Ministerio de Educación, han facilitado el intercambio de prácticas exitosas, sin embargo, lo usual en los contextos rurales es que cada escuela funcione aisladamente y cueste llegar a ellas.

En síntesis, el concepto de aprendizaje organizacional en sus diferentes niveles, es central en la actual reforma educacional que busca generar un cambio en la gestión de los establecimientos educacionales y el desarrollo de prácticas exitosas que ayuden a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, como hemos visto, variables culturales y estructurales dificultan el logro de estos objetivos.

Liderazgo Distribuido en el Contexto de la Ley de Subvención Escolar Preferencial
La Ley de Subvención Escolar Preferencial, como ya señalamos, señala que los actores de la comunidad educativa deben desarrollar una cultura organizacional

orientada al aprendizaje y al mejoramiento continuo que permita una evaluación y mejora de los procesos y resultados educativos. El rol que juega el director(a) y su equipo directivo en la elaboración e implementación de este plan de mejoramiento es fundamental, sin embargo, dadas las características de la tarea a desempeñar, la responsabilidad por el éxito o fracaso de dicho plan atañe a toda la comunidad educativa incluido el sostenedor.

La literatura de gestión escolar señala que los establecimientos educacionales deben desarrollar la capacidad de generar un liderazgo distribuido. Donaldson (2006) resalta la necesidad de un liderazgo que responda a los requerimientos emergentes de la organización destacando los aspectos relacionales involucrados en todo liderazgo. Para este autor, el liderazgo ejercido por el (la) director(a) debe abordar tres dimensiones fundamentales: a) la dimensión relacional que implica apertura a la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro; b) la dimensión de propósitos que consiste en aunar el compromiso individual con los propósitos organizacionales; y c) una dimensión relacionada con una acción compartida que implica el compartir las creencias e implementarlas en el quehacer cotidiano. La realidad de los establecimientos exige, según este autor, que el liderazgo sea entendido como un proceso colectivo y distribuido entre todos los miembros de una comunidad, más que un fenómeno individual asociado a ciertas características de personalidad.

En Chile, a pesar del empleo generalizado de términos como equipo de gestión, equipo directivo, equipo técnicopedagógico, las evidencias empíricas muestran escasa labor de equipo en los establecimientos educacionales, junto a serias dificultades para lograrlo (Navarro y Jiménez, 2005; Soto, 2006).

Diversos autores han planteado que las condiciones del contexto organizacional

así como las demandas de la sociedad hacen necesario la instauración de un liderazgo distribuido (Camburn, Rowan y Taylor, 2003; Donaldson, 2006; Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja y Lewis, 2008). En una revisión teórica, Robinson (2008) señala que existen dos aproximaciones de este tipo de liderazgo: una cuyo énfasis está puesto en la distribución de funciones en la realización de una tarea y, la otra, en el proceso de influencia social que se da al realizar la tarea; para este autor ambas aproximaciones son complementarias. Leithwood, Mascall y Sacks (2009) señalan que el liderazgo distribuido emerge de las acciones cotidianas e involucra a las distintas personas responsables de la tarea. Camburn, Rowan y Taylor (2003), por el contrario, entienden el liderazgo distribuido como un conjunto de funciones (pedagógicas, administrativas, relacionales, etc.) que los líderes formalmente designados deben desempeñar en las organizaciones.

Recientemente, Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja y Lewis (2008) han adoptado una perspectiva relacional asumiendo la influencia conjunta tanto de la tarea a realizar como de las relaciones sociales involucradas; asimismo, han resaltado la influencia ejercida tanto por líderes formales como informales. Esta noción tiene la particularidad de no poner el foco en el individuo (sus rasgos y conductas), sino que en la relación, y cómo, en esa relación, se construye una orientación a la tarea.

A pesar de la importancia que se le ha dado en los últimos años al estudio del liderazgo distribuido, las investigaciones aún no son concluyentes respecto a las reales posibilidades que este tipo de liderazgo tiene en el contexto de las políticas educativas (Bolden, Petrov y Gosling, 2009; Robinson, 2008). Currie y Boyett (2005), en una investigación realizada en establecimientos de educación secundaria en Inglaterra, encuentran escasa evidencia de liderazgo participativo o distribuido. Los autores señalan que la dificultad para instaurar este tipo de

liderazgo radica en la exigencia simultanea por parte de las políticas gubernamentales de exigir al director(a), por un lado, responsabilizarse por una serie de estándares y objetivos prescritos y, por otro, enfrentar una serie de requerimientos sociales que implican un liderazgo contingente y distribuido tanto al interior como fuera del establecimiento. Para estos autores, el problema tiene que ver con las exigencias y compatibilidad entre distintas políticas más que con la capacitación y entrenamiento de los directores.

Liderazgo Distribuido en la Educación Pública Rural

Para efectos de este trabajo, cabe preguntarse qué tan factible es que se dé un liderazgo distribuido en el contexto de una comuna rural. La Ley de Subvención Escolar Preferencial, en cierta forma ha puesto en evidencia la incapacidad de la estructura formal para enfrentar debidamente los desafíos asociados al logro de resultados de aprendizaje en las áreas de matemáticas y lenguaje. Las nuevas demandas obligan a trabajar en equipo y a recurrir a todas aquellas personas que cuenten con los conocimientos necesarios para enfrentar la tarea. La autonomía y el empoderamiento de todos los miembros de la comunidad educativa es el principal desafío en las comunas rurales.

En una comuna rural, sin embargo, la presencia de estas condiciones para que se dé un liderazgo distribuido son relativas dado que la estructura formal y la figura del o la director(a) siguen siendo centrales para la asignación de tareas y la resolución de conflictos. A pesar que al interior de la escuela puede aparecer un liderazgo distribuido, de cara al exterior sigue siendo el o la director(a) quien debe acudir a todas aquellas instancias donde se toman decisiones a nivel comunal y provincial.

Un aspecto particularmente interesante en este contexto es la tensión producto de la incorporación de los padres y apoderados al proceso de enseñanza y

aprendizaje. Por un lado, mucho de estos padres no cuentan con los conocimientos ni con las condiciones laborales como para poder ayudar a sus hijos y, por otro, la participación de estos se hace indispensable para el logro de los objetivos propuestos.

Aquí nuevamente aparece el problema de los resultados de aprendizaje acotado a áreas específicas como son lenguaje y matemáticas. Lo restrictivo de estos resultados hace que muchos padres queden excluidos del proceso de formación de sus hijos, al no contar con las competencias ni las condiciones necesarias como para poder ayudarlos. De esta forma, vemos que una política que busca la responsabilización de todos los miembros de la comunidad educativa por los resultados de aprendizaje de los estudiantes termina quedando en manos de expertos y de asesores externos que poseen los conocimientos como para poder alcanzar los resultados planteados.

En las comunas rurales, al igual que en las urbanas, los resultados no solo se refieren a aquellos aprendizajes evaluados mediante la prueba SIMCE (lenguaje y matemáticas) sino que atañen a una mirada mucho más holística del estudiante y su relación con el entorno. El restringir los resultados educativos a un solo ámbito es contradictorio con los proyectos educativos de las respectivas escuelas y la cultura imperante en ellas.

Ley de Subvención Escolar Preferencial en la Educación Pública Rural: Conclusiones y Reflexiones

El fortalecimiento de la educación pública que prestan las municipalidades y corporaciones municipales, es uno de los grandes desafíos de nuestro país. Más aún si pensamos que este tipo de educación atiende a la población escolar más vulnerable. Sin embargo, existen una serie de factores que dificultan los objetivos que hasta ahora se han propuestos las políticas educacionales para lograr la tan mentada calidad y equidad en la educación pública chilena.

Uno de los aspectos que dificulta la autonomía y la responsabilización por los resultados de aprendizaje en las comunas rurales es la falta de atribuciones pedagógicas. Legalmente el Ministerio de Educación está a cargo del ámbito pedagógico, mientras que el municipio está a cargo del ámbito administrativo educacional. Si bien, esto es algo que podría cambiarse con la entrada en vigencia de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, la realidad actual muestra la dificultad para que los Directores de los establecimientos educacionales asuman un liderazgo pedagógico.

Si bien esto es algo que atañe a toda la educación pública, en el sector rural este aspecto resulta crítico dado que faltan condiciones mínimas como para asumir un liderazgo pedagógico. La sobrecarga laboral y la dificultad para compatibilizar los múltiples requerimientos derivados de la diversidad de programas y políticas emanadas desde un nivel central, hacen que la labor docente del director(a) de las escuelas rurales se vea mermada por tener que resolver lo administrativo.

En efecto, en los establecimientos educacionales de las comunas rurales el director o directora realiza a su vez labores docentes. Si bien esto podría considerarse una fortaleza del sector público rural dado que el liderazgo pedagógico podría venir dado por la validación del director ante sus pares, en la práctica, acontece que es tal el cúmulo de exigencias que el director(a) se ve sobrepasado en sus funciones existiendo una ambigüedad de rol que le es difícil resolver. Por otro lado, a nivel comunal, las direcciones de educación de las comunas rurales muchas veces no cuentan con las capacidades ni con los apoyos como para poder asumir un liderazgo pedagógico.

Los municipios de las comunas rurales tienen dificultades para administrar adecuadamente el servicio educativo dado que muchas veces tienen un déficit financiero que no les permite asumir adecuadamente el gasto en educación. Si bien la Ley de Subvención Escolar Preferencial ha aumentado considerablemente el monto de los recursos que obtienen estos municipios, la mayoría de los estudiantes que acuden a estos centros son vulnerables, por lo que sus necesidades educativas son mayores. A este déficit financiero se suma la dificultad de contar con personal idóneo capacitado para enfrentar los nuevos desafíos comprometidos en los planes de mejoramiento. Esto, en la práctica, se ha traducido en una falta de claridad respecto de quién es el responsable de los resultados educativos dado que muchas comunas rurales no cuentan siquiera con

las condiciones mínimas como para poder funcionar.

Queremos finalizar este artículo señalando como preocupante la pérdida de matrícula de la educación municipal durante los últimos años, especialmente en enseñanza básica. Entre 1981 y 2007 la participación del sector municipal disminuyó desde el 78% de la matrícula total al 45% a nivel nacional. En el sector rural, sin embargo, la matrícula permanece en torno al 72% en escuelas municipales. Este hecho nos hace pensar que es justamente en el sector rural en donde las políticas anteriormente comentadas tienen un impacto mayor, dado que las posibilidades de elección de los estudiantes por establecimientos subvencionados o particulares son menores.

Asimismo, pensamos que las características sociohistóricas y culturales propias de las escuelas rurales son una fortaleza que debe ser considerada a la hora de elaborar e implementar las políticas públicas. La escuela, en muchas de estas comunas rurales, es mucho más que un sitio donde estudiar y aprender ciertos contenidos; es un referente social en donde muchas de las prácticas sociales tienen lugar. Es aquí donde se genera comunidad y es aquí donde se forman los valores y las personas que la sustentan.

La lógica que debiera primar pues en la formulación de las políticas educacionales, debiera estar centrada en la comunidad y lo que ésta propone para la educación de los niños y niñas que la conforman. La calidad y la equidad en la educación no deben ser algo impuesto y definido a priori desde un nivel central, sino surgir de lo que la propia comunidad siente como relevante para que sus miembros se fortalezcan como persona.

Dimensionamiento del Establecimiento

II.1.- IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Director(a) SR. Luis Díaz Pasmíño
Dirección del Establecimiento: Concepción # 01165
R.B.D: 5585 - 9
Comuna: Temuco
Fono: 045-2367435
E-mail: villaalegre@temuco.cl
Fecha de creación del Establecimiento Educativo: 07 de noviembre de 1966
Decreto Cooperador de la Función Educativa del Estado : 7520/81
Dependencia: I. MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
Nivel y Modalidad: Pre-Básica y Básica
Horario de Funcionamiento: JORNADA DE LA MAÑANA: DE 8:30 HORAS A 13:30 HORAS. JORNADA DE LA TARDE: DE 14:15 HORAS A 15:45 HORAS
Nº de Docentes Directivos: 3 DIRECTIVOS
Nº de Docentes: 22 DOCENTES
Nº Asistentes de la Educación: 15 ASISTENTES

Tabla 1: Síntesis escuela Villa Alegre; Elaboración propia.

CONTEXTO DE LA UNIDAD EDUCATIVA

La Escuela Villa Alegre se encuentra ubicada en calle Concepción, sector Pedro de Valdivia, con una matrícula mixta de 146 estudiantes de alta vulnerabilidad. Con la vocación de que cada estudiante tiene el derecho a que se le brinde la oportunidad de desarrollarse en todos los aspectos de su persona (social, físico, intelectual, espiritual, cultural y afectivo). Según lo enunciado y coherente con las políticas educacionales del estado, nuestro proyecto educativo está dirigido a los alumnos y alumnas desde T1 a 8° básico.

Fue construida 07 de noviembre de 1966 por pobladores y la Sociedad Constructora de Establecimientos Educacionales, bajo el nombre de Escuela N°110", buscando potenciar y desarrollar actitudes de la mirada real de la vida. Durante la década de los 70' la escuela tiene entre 700 y 800 alumnos de Pre-kinder a 8° año básico.

En el año 2002, se construye un nuevo edificio para insertarse en la Reforma Educacional como es la J.E.C. quedando una construcción con ocho salas de clases, una para el nivel T 1 y T2, las otras para 1° a 8° año básico con servicios higiénicos y sala de juegos, un baño para el director, profesores, discapacitados y un hall multiuso.

La formulación de nuestro PEI comienza con la implementación de la actual Reforma Educacional, desde 1989 se iniciaron los grupos diferenciales.

En el 2003 se da inicio al PIE que dio la posibilidad de contratar una educadora diferencial que con las necesidades actuales de nuestros estudiantes ha crecido a un equipo multidisciplinario de aproximadamente 7 profesionales (psicólogo, educador diferencial, psicopedagogo, fonoaudiólogo, terapeuta ocupacional y asistente diferencial) atendiendo a 63 estudiantes de T1 a 8° año básico.

Desde el año 2009 cuenta con Subvención Especial Preferencial (SEP), fecha desde la cual se está ejecutando un Plan de Mejoramiento que se inició focalizando la asignatura de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemáticas, Ciencias Naturales e Historia, Geografías y Ciencias Sociales.

Al tener 31 alumnos indígenas en nuestra escuela, siendo esto el 21, 5% de nuestra matrícula se implementó el taller de Lengua Indígena a partir del año 2016, con talleres de T1 a 2° año básico para ir creciendo en los futuros años en los otros niveles.

Trabajamos con redes de Apoyo como: la asesoría de Araucanía Aprende con el programa de “Rescate Lector” focalizado a segundo año básico, Habilidades para la vida de la municipalidad de Temuco, Universidad de la Frontera, Universidad Católica y Universidad Autónoma con estudiantes en práctica, Organismo de Protección de los Derechos de Niño (OPD), Carabineros de Chile, Departamento de Salud Municipal, Junta de Auxilio Escolar y Beca (JUNAEB), entre otras.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME), a través del cual se implementan estrategias para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en los ejes de: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Recursos. Además contempla actividades de formación integral para alumnos con dificultades de aprendizaje y estudiantes talentosos, a través de talleres extra programáticos de: Danza, Robótica, fútbol, tenis de mesa, atletismo.

Nuestro proyecto refleja la decisión y compromiso de docentes, alumnos, auxiliares, padres y apoderados para ir en la búsqueda de la identidad de nuestra unidad educativa, lo que lleva consigo un gran desafío y responsabilidad, para ir asumiendo cambios trascendentes con énfasis en lo pedagógico la buena

convivencia escolar.

Es un establecimiento con formación inclusiva e integral, abierto a la diversidad. Participación del personal y estudiantes en diversas actividades que se llevan a cabo, tanto dentro como fuera del establecimiento.

Para facilitar el desarrollo eficiente que nos pide la reforma y los aprendizajes de los estudiantes sean efectivos, establecer prioridad a nuestra comunidad educativa levantando propuestas desde las necesidades, problemas y desafíos para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos; que profesores se sientan atendidos y escuchados para asumir un mayor compromiso con el desafío del cambio o mejora en sus prácticas.

La formación de un currículo nos permite transformar ciertos lineamientos que van construyendo metas realizables y que nacen de las necesidades detectadas tras evaluaciones internas y externas. Dicho proyecto debe introducir cambios reales, que atiendan aspectos relevantes de la comunidad educativa, teniendo como foco principal el aprendizaje progresivo de niños y niñas en todas las áreas. Nuestras herramientas serán la utilización de todos los recursos existentes humanos y materiales con los que cuenta la escuela y se propiciarán actividades curriculares y extracurriculares que contemplan objetivos relacionados con las cuatro dimensiones establecidas en los Objetivos Fundamentales Transversales: Formación ética, Crecimiento y autoafirmación personal, Persona y su entorno y Desarrollo del pensamiento.

Las actividades desarrolladas en la escuela motivan a los alumnos a participar activamente en experiencias deportivas y culturales que contribuyen a su formación personal y fortalecen la integración y participación de los padres y apoderados en el proceso de enseñanza en equipo. En relación a la práctica docente consideramos como fundamento principal potenciar la cultura de altas expectativas con respecto a los logros de aprendizaje de los estudiantes, implementando estrategias innovadoras, con apoyo de todos los recursos existentes, estimulando el potencial de niños y niñas logrando aumentos graduales en evaluaciones internas y externas.

Análisis del Diagnóstico Situacional

Hoy existen un conjunto de nuevas demandas y oferta de educación continua al profesional docente que ayudara a realizar cambios educacionales, encantados por estas oportunidades actuales queremos desarrollar una propuesta de desarrollo profesional docente institucional, dando la oportunidad a los profesionales que observen sus prácticas, renueven y amplíen sus compromisos al cambio de las prácticas pedagógicas. (Montecina, 2003), queremos que los docentes se sientan acompañados, conducidos y asistidos como primer actor en la comunidad educativa, que ellos son centrales en el desarrollo de la sociedad del conocimiento (Ahumada, 2005), entenderán que son parte esencial de la calidad de la enseñanza porque las políticas orientadas a su desarrollo profesional deben articular las condiciones y el contexto en el que desempeñan su trabajo. (Villegas-Reimser, 2003).

Para seguir creciendo en el mejoramiento de la calidad de la educación, se requiere evidencias empíricas de prácticas efectivas para el apoyo al docente en su aprendizaje (Lieberman y Miller, 2001), es por eso que se organiza un calendario para el acompañamiento en el aula con un enfoque integral, dando

espacio de reflexión con un seguimiento del proceso estimulando el proceso de cambio.

El enfoque de esta propuesta es al crecimiento profesional y prácticas sistemáticas de su quehacer docente, por medio de guías, orientaciones y asistencia continua en sus actividades diarias, que sea un modelo constructivista, que pasan hacer aprendices activos envueltos y comprometidos en la preparación, observación y reflexión sobre sus didácticas y prácticas docentes en general.

Esta será una práctica efectiva que está comprobada científicamente, una herramienta para motivar a la reflexión y autoevaluación así cada profesional del establecimiento va logrando más interés en el proceso de la mejora continua, quedando evidencias para el apoyo del aprendizaje del docente. (Lieberman y Miller, 2001).

Desarrollo de los Descriptores

Este análisis implica determinar el nivel de calidad de cada una de las prácticas institucionales y pedagógicas, contenidas en la presente guía, teniendo como referencia la escala evaluativa que establece las características que adquieren las prácticas en cada fase desarrollo.

Este instrumento, se estructura en base a las 4 dimensiones de la gestión institucional: Gestión Pedagógica, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, a su vez, cada una de las dimensiones se organizan en subdimensiones que contienen un conjunto de prácticas. Frente a cada práctica se despliegan los valores que permiten asignarles un nivel de calidad.

Escala evaluativa para el análisis de las dimensiones de proceso:

Valor 1	Nivel de calidad Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la comunidad educativa cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la comunidad educativa, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos y con una orientación a la mejora de los resultados asociados. Estas características implican que una tarea del establecimiento educacional ya puede ser definida como práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y perfeccionamiento permanente.
NA	La práctica que se analiza, no se relaciona con los elementos de las estrategias diseñadas para cada objetivo estratégico o no presenta relación con los niveles o el tipo de modalidad impartida en el establecimiento educacional.

1.2.1. Dimensión: Gestión Pedagógica

1.2.1.1. Subdimensión: Gestión del Currículum

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimiento y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Las prácticas descritas tienen por objetivo asegurar la cobertura y aumentar la efectividad de la labor educativa.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio.			x		
2. El director y el equipo-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.			x		
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.			x		
4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.			x		
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.				x	
6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.			x		
7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.		x			

1.2.1. Dimensión: Gestión Pedagógica

Dimensión: Gestión Pedagógica:

Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: describe los procedimientos y estrategias que implican los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases y Marco curricular. Las acciones en este sentido, se enfocan en el uso de estrategias efectivas de enseñanza y manejo de clase.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículum vigente.			X		
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.			X		
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.			X		
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.			X		
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.			X		
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.			X		

1.2.1. Dimensión: Gestión Pedagógica

Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: describe los procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses. Describe además, la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar sus talentos e intereses.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.				X	
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.				X	
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.			X		
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.			X		
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.			X		
6. Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el Currículum nacional.				X	
7. Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe, cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar la especificidad cultural y de origen de los estudiantes.		X			

1.2.1. Dimensión: Gestión Pedagógica

Dimensión: Liderazgo escolar

1.2.2.1. Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor

Proceso general a evaluar: describe las definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento. Las prácticas designan al sostenedor como el responsable último de los resultados y viabilidad del establecimiento ante la comunidad educativa. Asimismo, establece la importancia de definir el rol del sostenedor y del director, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades definidas para lograr un trabajo efectivo.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los estándares de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.		X			
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento y del presupuesto anual.			X		
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento y cumple con sus compromisos.			X		
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que éste debe cumplir y evalúa su desempeño.		X			
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.		X			
6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.			X		

Dimensión: Liderazgo escolar

Dimensión Liderazgo del Director:

Proceso general a evaluar: describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento. Además se establece que el director tiene la responsabilidad de comprometer a la comunidad escolar con el Proyecto Educativo y las prioridades del establecimiento, de conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.			X		
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.			X		
3. El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.			X		
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.			X		
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.			X		
6. El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.			X		
7. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.			X		

1.2.3. Dimensión: Convivencia

Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: describe procedimiento y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento educacional. Además se establece la importancia de planificar las grandes líneas del establecimiento educacional, las cuales se plasman en el Proyecto Educativo Institucional, así como de diseñar el Plan de Mejoramiento Educativo que articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta dimensión releva la gestión de resultados, que incluye la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos, como una herramienta clave para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.				X	
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.			X		
3. El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento Educativo que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.				X	
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo.				X	
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento.			X		
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.			X		

1.2.3. Dimensión: Convivencia

1.2.3.1. Subdimensión: Formación

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para promover la formación espiritual, ética moral, afectiva y física de los estudiantes. Además, establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los objetivos de aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas e las Bases Curriculares.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el Currículum vigente.				x	
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y monitorea su impacto.			x		
3. El equipo directivo y docente basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.			x		
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.			x		
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.			x		
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.			x		
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.		x			

1.2.3. Dimensión: Convivencia

Subdimensión: Convivencia Escolar

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el logro de los objetivos educativos. Además, definen las acciones a implementar para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.			X		
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos y previenen cualquier tipo de discriminación.				X	
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.			X		
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.			X		
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.				X	
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen, formativamente las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.		X			
7. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.				X	

Subdimensión: Participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia de todos los miembros con el establecimiento educacional y la comunidad en general. Además, establece la importancia de generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.			X		
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.			X		
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.			X		
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.			X		
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y las directivas de curso.			X		
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.			X		

Dimensión: Recursos

1.2.4.1. Subdimensión: Gestión del personal

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para contar con equipo calificado y motivado, además de un clima laboral positivo y establece que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas y la normativa vigente.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el reconocimiento Oficial.			X		
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.			X		
3. El establecimiento implementa estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente.			X		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.			X		
5. El establecimiento cuenta con un personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.			X		
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.			X		
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.			X		
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.			X		
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.			X		

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento educacional para asegurar una administración ordenada y eficiente de sus recursos. Las acciones en este sentido, están de acuerdo con las prioridades de su Proyecto Educativo Institucional, su Plan de Mejoramiento Educativo y la legislación vigente.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.			X		
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.				X	
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.			X		
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.			X		
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.			X		
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.				X	

Subdimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: describe las políticas y procedimientos necesarios para asegurar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos en el establecimiento educacional.					
Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y éstos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.		X			
2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.		X			
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.		X			
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.		X			
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.			X		

Síntesis a cuatro años diagnóstico institucional PME

1.2.1.1. Subdimensión: Gestión del Currículum

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimiento y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Las prácticas descritas tienen por objetivo asegurar la cobertura y aumentar la efectividad de la labor educativa.

Año	2014					2015					2016					2017					
Prácticas	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio.			x					x					x					x			
2. El director y el equipo-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.		x						x					x					x			
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.		x						x					x					x			
4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.		x						x					x					x			

5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.	x						x						x												x			
6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	x						x						x												x			
7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.	x						x						x												x			

Dimensión: Gestión Pedagógica:

Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: describe los procedimientos y estrategias que implican los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases y Marco curricular. Las acciones en este sentido, se enfocan en el uso de estrategias efectivas de enseñanza y manejo de clase.

	2014					2015					2016					2017				
Prácticas	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículum vigente.		x						x					x					x		
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.		x					x					x						x		
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.		x					x					x						x		
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.		x						x					x					x		
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.		x						x					x					x		
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.		x					x					x						x		

Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

<p>6. Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el Currículum nacional.</p>		x				x			x			x
<p>7. Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe, cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar la especificidad cultural y de origen de los estudiantes.</p>			x			x		x		x		

1.2.2.1. Subimensión: Liderazgo del Sostenedor

Proceso general a evaluar: describe las definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento. Las prácticas designan al sostenedor como el responsable último de los resultados y viabilidad del establecimiento ante la comunidad educativa. Asimismo, establece la importancia de definir el rol del sostenedor y del director, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades definidas para lograr un trabajo efectivo.

	2014					2015					2016					2017				
Prácticas	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los estándares de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.		x					x					x					x			
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento y del presupuesto anual.		x						x					x					x		
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento y cumple con sus compromisos.	x							x				x						x		
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que éste debe cumplir y evalúa su desempeño.	x						x					x					x			
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del		x						x				x					x			

colaborativo y comprometido con la tarea educativa.																				
7. El director instauro un ambiente cultural y académicamente estimulante.		x					x						x						x	

Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: describe procedimiento y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento educacional. Además se establece la importancia de planificar las grandes líneas del establecimiento educacional, las cuales se plasman en el Proyecto Educativo Institucional, así como de diseñar el Plan de Mejoramiento Educativo que articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta dimensión releva la gestión de resultados, que incluye la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos, como una herramienta clave para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión.

	2014					2015					2016					2017				
Prácticas	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.		x						x					x						x	
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.		x					x						x						x	

3. El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento Educativo que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.		x																				
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo.		x																				
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento.		x																				
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.		x																				

1.2.3.1. Subdimensión: Formación

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para promover la formación espiritual, ética moral, afectiva y física de los estudiantes. Además, establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los objetivos de aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas e las Bases Curriculares.

	2014					2015					2016					2017				
Prácticas	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el Currículum vigente.		x						x					x						x	
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y monitorea su impacto.		x					x					x						x		
3. El equipo directivo y docente basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.		x						x					x					x		
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.		x						x					x					x		

hasta las más graves.																			
7. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.		x					x						x						x

Subdimensión: Participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia de todos los miembros con el establecimiento educacional y la comunidad en general. Además, establece la importancia de generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

	2014					2015					2016					2017				
Prácticas	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.		x						x					x					x		
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.		x					x						x					x		
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.		x						x					x					x		

desempeño.																				
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.		x					x						x						x	
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.		x						x					x						x	

Dimensión: Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento educacional para asegurar una administración ordenada y eficiente de sus recursos. Las acciones en este sentido, están de acuerdo con las prioridades de su Proyecto Educativo Institucional, su Plan de Mejoramiento Educativo y la legislación vigente.

	2014					2015					2016					2017				
Prácticas	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.			x					x					x					x		
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.	x						x						x						x	
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.				x					x					x					x	
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.		x						x					x						x	

2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.	x																										
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.	x																										
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.	x																										
5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.	x																										

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Aprendizaje Párvulo

Ámbito: Formación personal y social

Núcleo: Autonomía

		Número de estudiantes que alcanzan el nivel de logro			
Eje de Aprendizaje	Nivel Educativo	<NT1	NT1	NT2	1°EGB
Motricidad	NT1	4	7	0	0
	NT2	0	2	10	0
Cuidado de sí mismo	NT1	4	7	0	0
	NT2	0	6	6	0
Independencia	NT1	6	6	0	0
	NT2	0	4	8	0

Ámbito: Formación personal y social

Núcleo: Identidad

		Número de estudiantes que alcanzan el nivel de logro			
Eje de Aprendizaje	Nivel Educativo	<NT1	NT1	NT2	1°EGB
Reconocimiento y aprecio de sí mismo	NT1	5	6	0	0
	NT2	0	5	7	0
Reconocimiento y expresión de sentimientos	NT1	6	5	0	0
	NT2	0	5	7	0

Ámbito: Formación personal y social

Núcleo: Convivencia

		Número de estudiantes que alcanzan el nivel de logro			
Eje de Aprendizaje	Nivel Educativo	<NT1	NT1	NT2	1°EGB
Interacción social	NT1	5	6	0	0
	NT2	0	5	7	0
Formación valórica	NT1	5	6	0	0

	NT2	0	5	7	0
--	-----	---	---	---	---

Ámbito: Comunicación

Núcleo: Lenguaje verbal

		Número de estudiantes que alcanzan el nivel de logro			
Eje de Aprendizaje	Nivel Educativo	<NT1	NT1	NT2	1°EGB
Comunicación oral	NT1	5	6	0	0
	NT2	0	7	5	0
Iniciación a la lectura	NT1	11	0	0	0
	NT2	0	6	6	0
Iniciación a la escritura	NT1	5	6	0	0
	NT2	0	6	6	0

Ámbito: Comunicación

Núcleo: Lenguaje Artístico

		Número de estudiantes que alcanzan el nivel de logro			
Eje de Aprendizaje	Nivel Educativo	<NT1	NT1	NT2	1°EGB
Expresión creativa	NT1	5	6	0	0
	NT2	0	5	7	0
Apreciación estética	NT1	5	6	0	0
	NT2	0	5	7	0

Ámbito: Relación con el medio natural y cultural

Núcleo: Seres vivos y su entorno

		Número de estudiantes que alcanzan el nivel de logro			
Eje de Aprendizaje	Nivel Educativo	<NT1	NT1	NT2	1°EGB
Descubrimiento del mundo natural	NT1	5	6	0	0
	NT2	0	5	7	0

Ámbito: Relación con el medio natural y cultural

Núcleo: Grupos humanos, sus formas de vida y acontecimientos relevantes

		Número de estudiantes que alcanzan el nivel de logro			
Eje de Aprendizaje	Nivel Educativo	<NT1	NT1	NT2	1°EGB
Conocimiento del entorno social	NT1	5	6	0	0
	NT2	0	5	7	0

Ámbito: Relación con el medio natural y cultural

Núcleo: Relación Lógica-Matemática y cuantificación

		Número de estudiantes que alcanzan el nivel de logro			
Eje de Aprendizaje	Nivel Educativo	<NT1	NT1	NT2	1°EGB
Razonamiento lógico-matemático	NT1	6	5	0	0
	NT2	0	6	6	0
Cuantificación	NT1	7	4	0	0
	NT2	0	7	5	0

Lenguaje 1° Básico

Habilidad	Nivel Educativo	Nivel Bajo	Nivel Medio Bajo	Nivel Medio Alto	Nivel Alto
Desarrollo de destrezas de Lectura Inicial	1° Básico	0	3	4	0
Reflexión sobre el texto	1° Básico	0	4	3	0
Extracción de información explícita	1° Básico	0	3	4	0
Extracción de información implícita	1° Básico	0	4	3	0
Habilidad	Nivel Educativo	Nivel Bajo	Nivel Medio Bajo	Nivel Medio Alto	Nivel Alto
Reflexión sobre el texto	2° Básico	3	5	9	0
	3° Básico	5	3	0	0
	4° Básico	2	3	5	3
Extracción de información explícita	2° Básico	3	5	9	0
	3° Básico	4	4	0	0
	4° Básico	2	3	5	3
Extracción de información implícita	2° Básico	3	5	9	0
	3° Básico	6	2	0	0

	4° Básico	2	3	5	3
Reconocimiento de funciones gramaticales y usos ortográficos	2° Básico	3	5	9	0
	3° Básico	5	3	0	0
	4° Básico	2	3	5	3

Habilidad	Nivel Educativo	Nivel Bajo	Nivel Medio Bajo	Nivel Medio Alto	Nivel Alto
Reflexión sobre el texto	5° Básico	2	4	4	0
	6° Básico	3	7	4	0
Reflexión sobre el contenido	5° Básico	1	3	6	0
	6° Básico	7	3	4	0
Extracción de información explícita	5° Básico	1	3	6	0
	6° Básico	7	3	4	0
Extracción de información implícita	5° Básico	1	3	6	0
	6° Básico	1	4	9	0
Reconocimiento de funciones gramaticales y usos ortográficos	5° Básico	1	4	5	0
	6° Básico	7	3	4	0

Eje Temático	Nivel Educativo	Nivel Bajo	Nivel Medio Bajo	Nivel Medio Alto	Nivel Alto
Número y Operaciones	1° Básico	3	3	1	0
	2° Básico	5	8	3	1
	3° Básico	5	2	1	0
	4° Básico	1	2	8	2
	5° Básico	5	4	2	1
	6° Básico	9	7	0	0
Patrones y Álgebra	1° Básico	3	3	1	0
	2° Básico	5	3	8	0
	3° Básico	6	2	0	0
	4° Básico	2	1	8	2
	5° Básico	5	4	1	0
	6° Básico	9	7	0	0
Geometría	1° Básico	2	5	0	0
	2° Básico	5	3	8	0
	3° Básico	2	6	0	0
	4° Básico	3	1	7	1

	5° Básico	6	3	1	0
	6° Básico	10	6	0	0
Medición	1° Básico	3	3	1	0
	2° Básico	5	3	8	1
	3° Básico	5	3	0	0
	4° Básico	3	4	4	2
	5° Básico	4	6	0	0
	6° Básico	14	2	0	0
	Datos y Probabilidad	1° Básico	3	3	1
2° Básico		5	3	8	1
3° Básico		3	5	0	0
4° Básico		3	1	8	1
	5° Básico	7	3	0	0
	6° Básico	15	1	0	0

Eje Temático	Nivel Educativo	Nivel Bajo	Nivel Medio Bajo	Nivel Medio Alto	Nivel Alto
Historia	3° Básico	6	2	0	0
	4° Básico	2	4	9	0
	5° Básico	1	4	3	2
	6° Básico	3	7	3	1
Geografía	3° Básico	8	0	0	0
	4° Básico	2	4	9	0
	5° Básico	2	3	3	2
	6° Básico	3	7	3	1
Formacion Ciudadana	3° Básico	3	5	0	0
	4° Básico	2	2	5	4
	5° Básico	2	3	5	0
	6° Básico	3	7	3	1

Aprendizaje	Indicador de Aprendizaje	Nivel Educativo	Nivel Bajo	Nivel Medio Bajo	Nivel Medio Alto	Nivel Alto
Comprensión de la información y los procesos sociales	Identifica información	7° Básico	7	7	6	2
		8° Básico	4	8	8	0
	Comprende proceso	7° Básico	6	6	7	2
		8° Básico	4	8	6	0
Comunicación y valoración de los derechos y deberes ciudadanos	Comunica posiciones	7° Básico	5	8	7	2
		8° Básico	3	12	3	2
	Valora	7° Básico	7	5	8	2
		8° Básico	3	6	7	4
Evaluación y participación en una sociedad plural	Evalúa	7° Básico	7	5	8	2
		8° Básico	3	12	3	2
	Participa activamente	7° Básico	5	8	7	2
		8° Básico	3	6	7	4

Eje Temático	Nivel Educativo	Nivel Bajo	Nivel Medio Bajo	Nivel Medio Alto	Nivel Alto
Ciencia de la vida	1° Básico	0	3	4	0
	2° Básico	11	5	1	0
	3° Básico	3	3	2	0
	4° Básico	1	2	7	3
	5° Básico	1	4	3	2
	6° Básico	3	6	5	3
Ciencia de la vida: Cuerpo humano y salud	1° Básico	0	4	3	0
	2° Básico	11	5	1	0
	3° Básico	6	2	0	0
	4° Básico	1	5	5	2
	5° Básico	2	3	2	2
	6° Básico	3	6	3	4
Ciencias físicas y químicas	1° Básico	0	4	3	0
	2° Básico	11	5	1	0
	3° Básico	5	3	0	0
	4° Básico	3	3	5	2
	5° Básico	4	2	3	2

	6° Básico	3	5	5	3
Ciencias de la tierra y el universo	1° Básico	0	3	4	0
	2° Básico	5	11	1	0
	3° Básico	5	3	0	0
	4° Básico	3	3	5	2
	5° Básico	3	4	2	1
	6° Básico	5	7	2	2

Respuestas

¿En qué ejes de aprendizaje, asignatura o competencia básica transversal y nivel(es) educativo(s) los resultados obtenidos en las evaluaciones internas cumplen con las metas institucionales?

Los resultados internos obtenidos en las evaluaciones diagnósticas no cumplen con las expectativas de las metas de la institución en las asignaturas de Lenguaje, matemática y en el eje de formación ciudadana.

¿En qué ejes de aprendizaje, asignatura o competencia básica transversal y nivel(es) educativo(s) de las evaluaciones internas están especialmente bajos?

Los ejes de aprendizajes de Comunicación oral, reflexión de textos, extracción de información implícita, patrones, álgebra, medición y formación ciudadana se encuentran especialmente bajos

¿Qué ejes de aprendizaje, habilidad o competencia básica transversal deben ser abordados?

Se debe enfatizar en los ejes de aprendizajes de Comunicación oral, reflexión de textos, extracción de información implícita, patrones y álgebra, medición y formación ciudadana.

¿Qué nivel educativo, asignatura y/o núcleo de aprendizaje requiere mayor atención?

Los niveles educativos que requieren mayor atención son 6° básico, Lenguaje y matemática, además de formación ciudadana en el 7° año.

¿Es posible incorporar otros ejes de aprendizajes o asignaturas al trabajo priorizado? ¿De qué forma es posible?

Es posible por medio de un trabajo sistemático y colaborativo con el equipo multidisciplinario del Proyecto de Integración Escolar (PIE)

¿Conclusiones?

El establecimiento por su alta matrícula de estudiantes con dificultades en el aprendizaje requiere atención personalizada y de largo trayecto para obtener resultados mínimos requeridos.

PLAN DE MEJORAMIENTO.

AREA: **GESTIÓN PEDAGÓGICA**

DIMENSION ABORDADA: **GESTIÓN DEL CURRÍCULUM**

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Aplicación de pruebas tipo SIMCE	Pruebas tipo SIMCE
	Análisis de pruebas.
Apoyo al desarrollo profesional	Pautas observación y retroalimentación

DIMENSION ABORDADA: **ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA**

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Aprendizaje en otros contextos.	Autorizaciones firmadas por el apoderado
	Planificaciones de la salida
Plan de adecuaciones curriculares individualizado (PACI)	Planificaciones con adecuaciones curriculares

DIMENSION ABORDADA: **APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES**

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Articular los intereses diversos de los estudiantes con sus habilidades.	Nómina de los estudiantes que participan en el taller
Brindar apoyo a los estudiantes con necesidades económicas.	Nómina de entrega de recursos a los estudiantes
	Fotografías de entrega
Locomoción para los alumnos que tengan dificultad para llegar al establecimiento.	Listados de estudiantes beneficiados

AREA: LIDERAZGO ESCOLAR**DIMENSION ABORDADA:LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR**

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Asesoría Técnica Profesional	Reportes de PME
	Bitácora de trabajo.
Digitalización de procesos administrativos y Técnico pedagógicos.	Bitácora de docentes con registro del uso de Plataforma E.Learning
	Estadística de asistencia y evaluación en Plataforma.
Fortalecer los procesos educativos y administrativos de los establecimientos municipales.	Programas y especificaciones técnicas.
	Lista de asistencia y materiales de oficina.

DIMENSION ABORDADA:LIDERAZGO DEL DIRECTOR

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Capacitación a la comunidad educativa.	Bases técnicas
	Lista de asistencia.
Desarrollar procesos de análisis y reflexión pedagógica semestral	Nómina de asistencias a jornadas
	Material entregado de análisis

DIMENSION ABORDADA:PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Diseño, ejecución y monitoreo del PME	Reporte PME 2016.
Fortalecer el rol del director y el equipo directivo.	Pautas de monitoreo cobertura curricular de My School.

AREA: CONVIVENCIA ESCOLAR**DIMENSION ABORDADA:FORMACIÓN**

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Implementar Programas de trabajo	Nómina de participantes a los programas
	Programas y material de trabajo
Talleres de formación de habilidades y resolución de conflicto.	Bitácora
	Planificación y programas de talleres

DIMENSION ABORDADA:CONVIVENCIA ESCOLAR

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Actualización del reglamento de convivencia.	Reglamento de convivencia.
Prevención del Bulling para los estudiantes.	Planificación de la actividad
	Registro del libro de clases

DIMENSION ABORDADA:PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRATICA

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Fortalecer la participación del consejo escolar.	Proyecto entregado a Mineduc
Promover la identidad inclusiva en la comunidad educativa.	Programa de actividades.
	Calendario de actividades
Reconocimiento y premiación	Nómina de personas destacadas

AREA: GESTIÓN DE RECURSOS**DIMENSION ABORDADA:GESTIÓN DEL PERSONAL**

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Conformación de equipo de apoyo al trabajo académico y administrativo del Establecimiento.	Contrato de trabajo.
	Bitácora
Formalizar roles y funciones	Manual de roles y funciones
	Pautas de evaluación y autoevaluación
NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Cuenta pública	Asistencia a cuenta publica
	PPT de cuenta pública
Fortalecimiento de la comunicación, participación y convivencia escolar.	Rendiciones oficiales

DIMENSION ABORDADA:GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

NOMBRE DE LA ACCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Optimizar el uso de equipos tecnológicos, audiovisuales e insumos computacionales.	Inventario de recursos
	Actas de entrega de material
Optimizar los procesos académicos y administrar del establecimiento.	Inventario de materiales
	Acta de entregas

Bibliografías.

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000100006

MINEDUC (2005). Calidad en todas las escuelas y liceos: sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar (SACG). Chile: MINEDUC.

Bellei, C., Contreras, D. y Valenzuela, J. P. (2008). Debate sobre la educación chilena y propuesta de cambio. En C. Bellei, D. Contreras y J. P. Valenzuela (Eds.). La agenda pendiente en educación. Chile: Universidad de Chile, UNICEF.

Montecinos, C., Ahumada, L., Sisto, V. y Leiva, P. (2007). Informe final: evaluación del impacto generado por la política del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en los establecimientos que inician su segundo ciclo de mejoramiento continuo. Chile: Mineduc.

Munné, F. (2004). El retorno de la complejidad y la nueva imagen del ser humano: hacia una psicología compleja. *Revista Interamericana de Psicología*, 38, 15-22.

Navarro, G y Jiménez J. (2005). La autoevaluación escolar y su impacto en el comportamiento docente, individual y grupal, en la organización educativa. *Estudios Pedagógicos*, 31(2), 57-69.

Soto, M. (2006). Percepción directiva y autoevaluación institucional: el caso de la educación municipalizada en la provincia de Concepción. *Ciencias Sociales Online*, 3(3), 56-70.

MINEDUC (2012). Impacto de la Ley SEP en SIMCE: Una mirada a 4 años de su implementación. Serie Evidencias N° 8, Centro de Estudios. Santiago, Chile: Ministerio de Educación. Mizala, A., & Torche, F. (2012). Bringing the schools back in: the stratification of educational achievement in the Chilean voucher system.

International Journal of Educational Development, 32(1), 132-144

MINEDUC (2008). Ley de Subvención Escolar Preferencial: Un camino hacia una mayor equidad. Material de apoyo para profesores y profesoras. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.