



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
Educativo**

Profesor guía:

Mabel Alvear E.

Alumno (s):

Arnoldo Amador Rubilar Toledo

Santiago - Chile, Agosto de 2014

ÍNDICE

	Página
Introducción	3-5
Marco Teórico	6-23
Diagnóstico y dimensionamiento	24- 32
Análisis del diagnóstico	33- 39
Desarrollo de los descriptores	40- 51
Análisis de los resultados	52- 56
Plan de Mejora	57- 61
Bibliografía	62

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado, consiste en elaborar un plan de mejoramiento a partir del dimensionamiento y posterior diagnóstico de la Escuela Palestina, que se ubica en la ciudad de Curicó y que pertenece al sistema municipal subvencionado.

La metodología utilizada se basa en la aplicación del modelo de calidad SACGE del Mineduc, y que “promueve la responsabilización de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.”



El modelo se estructura en **Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión**.

Las Áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional y se refieren al:

1. Liderazgo
2. Gestión Curricular
3. Convivencia Escolar
4. Recursos (Materiales, financieros y humanos)

Las Dimensiones, son a su vez, el contenido técnico de las áreas en forma desagregada. Por último, los Elementos de Gestión describen un grado más específico de la operacionalización de los contenidos de las áreas y dimensiones.

Para el dimensionamiento se revisó el PEI de la escuela, desde donde se obtuvo información histórica relacionada con el desarrollo del proyecto de la escuela, la evolución de la matrícula en los últimos años, los resultados obtenidos en las evaluaciones SIMCE, información de indicadores de eficiencia interna, infraestructura, cursos, etc.

Se constituyeron equipos de trabajo liderados por cada uno de los integrantes del equipo de gestión quienes revisaron la información proporcionada así como las encuestas aplicadas y su valoración. Para esto se tuvo a mano la guía de autoevaluación del mineduc y el manual de aplicación y análisis de la



información, referida a las distintas áreas, sus dimensiones, evidencias y los registros de cada una de ellas. Una vez obtenida la información se procedió a valorar cada evidencia, según los criterios entregados por el modelo SACGE.

Para las encuestas se optó por adecuar el material existente en el sitio web de Fundación Chile, y que son utilizadas en la aplicación de su modelo de gestión escolar por distintos establecimientos.

Ambos modelos son similares, y varían en la valoración que cada cual hace de una u otra área y la nomenclatura que recibe cada una, pero al seleccionar aquellas preguntas que se relacionan mejor con el marco del modelo SACGE, se procedió a aplicar a un número determinado de apoderados, alumnos y docentes, para conocer su opinión, lo cual se hizo de manera confidencial para evitar distorsionar las respuestas de los encuestados.

Los resultados de estos instrumentos se cruzaron con la información existente en la escuela, con lo que se obtuvo el diagnóstico que permitió diseñar un plan de mejora para la escuela en aquellas dimensiones que aparecen con valoración igual o inferior a 2.

Para el Plan de Mejora, se construyeron objetivos específicos para cada área y se identificaron los ámbitos a mejorar, declarando las respectivas líneas de acción. Se prefirió elaborar un plan de mejora en forma sintética de manera que no se “pierda” con el plan de mejoramiento que tiene instalado la escuela y evitar duplicidad de roles, funciones y responsabilidades.

Se espera que este ejercicio pueda servir para estructurar un plan de mejora para la escuela a largo plazo (2 o 4 años) y sirva de marco general para la



elaboración del plan de mejoramiento que la escuela realiza anualmente y que tienen un foco eminentemente pedagógico y deja un poco subordinadas las otras áreas.

MARCO TEÓRICO

A partir de 1990, Chile introdujo políticas destinadas a reformar su sistema educacional en un esfuerzo por mejorar sustancialmente su calidad y equidad. Estas políticas se basan en un nuevo marco de ideas que combinan criterios de descentralización y competencia por recursos, con criterios de discriminación positiva y de acción preactiva del Estado, adoptando el papel de *promotor* de la educación.

Entre los principios orientadores de las políticas educacionales de los noventa, destacan:

Principio de CALIDAD, lo que implica el paso de foco en insumos de la educación a focos en los procesos y resultados de aprendizajes.

Principio de EQUIDAD, que pasa de la provisión de una educación homogénea en términos nacionales de equidad como provisión de una educación sensible a las diferencias y que discrimina a favor de los grupos más vulnerables.

Con la recuperación de la democracia, se establece un amplio consenso político, en cuanto a aumentar el gasto en educación, desarrollando un conjunto de



políticas que inicialmente no tuvieron el carácter de reforma pero que poco a poco fueron asumiendo esta condición.

En esta perspectiva cada uno de los gobiernos de la Concertación ha desarrollado políticas incrementales orientadas por una misma visión de calidad y equidad de la educación, y que recurren a similar repertorio de criterios de acción e instrumentos de Estado y mercado, asumiendo como Estado un rol más protagónico.

Tres etapas son distinguibles al interior del proceso acumulativo mencionado, en que van variando la envergadura de las acciones y sus énfasis, pero al interior de un mismo marco de orientaciones y estrategias. (Cox C. 2003)

1. Primera etapa (1990 - 1995): Puede caracterizarse como de construcción de condiciones de base para un funcionamiento mejorado del sistema escolar. Sus hitos son:

- a) El Programa de la 900 Escuela (1990)
- b) El Estatuto Docente (1991)
- c) El Programa MECE-Básica (1992)
- d) La Comisión Nacional para la Modernización de la Educación

2. Segunda etapa (1996 - 2000): Parte efectivamente la Reforma Educacional.

Se ordena en cuatro ámbitos que se complementan entre sí:

- a) Programas de mejoramiento educativo
- b) Fortalecimiento de la profesión docente
- c) Jornada escolar completa diurna
- d) Reforma curricular



3. Tercera etapa (2001- a la fecha): En consecuencia con lo que plantea la OCDE, esta fase se inicia a mediados del año 2000; tras conocerse los resultados de aprendizaje insatisfactorios, medidos por pruebas tanto nacionales (SIMCE) como internacionales (TIMSS).

El Ministerio se propone “llevar la reforma al aula”, es decir, a unas prácticas de enseñanza-aprendizaje, es el lema que domina los énfasis de políticas al inicio de la nueva década. La respuesta de la política a este nuevo desafío está basada en dos pilares fundamentales:

a) Una campaña para mejorar las habilidades de lectura, escritura y matemática de kinder a cuarto básico, lo que incluye el rediseño del currículum de 1996 para los primeros cuatro cursos, cambiando las políticas de capacitación de los profesores, y haciendo esfuerzos especiales para obtener el apoyo de los padres.

b) El Ministerio de Educación se ha comprometido con el aseguramiento de calidad de los resultados aplicando (entre otras medidas) la evaluación docente y los requisitos de desempeño específicos" (OCDE 2004: 35).

2.2. NUEVOS ESCENARIOS EDUCATIVOS

“La etapa de Asegurar Calidad”, que a raíz de las movilizaciones estudiantiles de mediados de 2006 pone de manifiesto el profundo malestar y preocupación por parte de los actores directos e indirectos respecto de la educación en Chile.

La demanda de estudiantes, padres, profesores y de la ciudadanía por una educación de calidad ha dado pie a un amplio debate público.



“En todos los países que desarrollan procesos de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, una de las preocupaciones centrales, en la agenda pública y privada, es el tema de la “calidad”. En la actualidad nuestro país está viviendo un momento complejo respecto de la manera como mejorar la calidad del sistema educativo, del trabajo que realizan las escuelas y los docentes. Desde el año 2008, aproximadamente esta preocupación se instaló en la sociedad civil y fue promovido y levantado como bandera de lucha por los propios estudiantes.

El actual gobierno a incorporado en su programa una reforma al sistema educacional, que afecta a la estructura de todo el sistema, sin embargo, pese a los ingentes esfuerzo por continuar adelante con su proyecto, ha encontrado voces en el camino que critican el enfoque y la prioridad en lo central del proyecto. Estas voces vienes desde todos los sectores de la sociedad, y cada vez existe una mayor coincidencia que para mejorar la calidad de la educación se debe comenzar por las aulas y en específico por la labor de los docentes y específicamente por mejorar las condiciones de trabajo en las cuales estos profesionales realizan su labor diariamente.

La evidencia internacional señala que la calidad de la educación no se puede lograr si no es mejorando las condiciones de quienes tienen esta responsabilidad. “Al respecto, han adquirido mayor relevancia enfoques que promueven un concepto de calidad vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es el aprendizaje.



Uno de los referentes de calidad que el Ministerio de Educación ha impulsado en los últimos años es el **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**. Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

- ✓ No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
- ✓ Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.
- ✓ No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.
- ✓ La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.
- ✓ Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño,



planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.

- ✓ Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.

Existe otro modelo ampliamente difundido en la educación particular subvencionada y que es el modelo propuesto por la Fundación Chile, a través de su área de educación, ha hecho de este una opción para el segmento de la educación particular en nuestro país.

El modelo de la Fundación Chile presenta algunas diferencias con el modelo instalado por el Mineduc..

El modelo propuesto por la Fundación Chile plantea cuatro premisas básicas:

1. La gestión de calidad en educación se fundamenta en el **conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios**, sus necesidades y expectativas. La visión y estrategia educacional del colegio consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.



2. El **Liderazgo Directivo** conduce al colegio a una agregación de valor y **orienta a la comunidad educativa hacia la obtención de los resultados esperados** en el ámbito de la calidad de la educación.
3. Los integrantes de la comunidad educativa saben cómo contribuir al logro de los fines del colegio, siendo reconocidos por ello. **Los procesos de gestión educativa tienen como foco el aprendizaje organizacional del colegio** y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.
4. Los **resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa** y se asume la responsabilidad pública por ellos.

La estructura de este modelo difiere del modelo SACGE ya que considera 6 áreas para evaluar la gestión de los centros educativos y tiene un enfoque muy fuerte en los grados de satisfacción de quienes reciben el servicio educativo, de hecho se utiliza el concepto de clientes, para referirse tanto a apoderados como alumnos y ve en la satisfacción de estos últimos la efectividad del modelo, satisfacción que abarca más que los resultados académicos.

Áreas del Modelo

1.- Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad

Se refiere a la forma en que el colegio conoce a su comunidad, sus expectativas y su nivel de satisfacción. Analiza la forma en que el colegio promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad con el fin de mejorar la



calidad de la educación en torno a una gestión preocupada por la opinión de los participantes.

2.- Liderazgo Directivo

Aborda la forma en que las autoridades educativas lideran y orientan al colegio hacia la obtención de resultados acordes con la mejora de la gestión educacional. También se preocupa de sondear los grados de satisfacción de los beneficiarios y usuarios en relación al aporte que el liderazgo directivo entrega en el desempeño organizacional educativo.

Esta área del modelo incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad educativa en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del colegio en función de la mejora en la calidad de la educación.

3. Gestión de las Competencias Profesionales Docentes

Comprende el desarrollo de las competencias de los profesores y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos. Se traduce en sistemas que suponen la existencia y uso de perfiles de competencias de los profesores, que posibiliten los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales del colegio.



4. Planificación

Se refiere a los sistemas y procedimientos sistemáticamente utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de planificación institucional (Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual) y el diseño del seguimiento y evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.

5. Gestión de Procesos

1. Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo y financiero.
2. La dimensión curricular – pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.
3. La dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa, tales como los reglamentos internos, registros, normas, definición de roles y funciones, recursos didácticos, infraestructura etc.
4. La dimensión financiera incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales.



6. Gestión de Resultados

Incluye el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos; la efectividad organizacional expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios; los resultados financieros y el logro de las metas anuales. Incluye la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de los procesos del establecimiento.

El modelo utilizado para la realización del presente informe es el SACGE del Ministerio de Educación. La primera tarea ha sido levantar un diagnóstico de la escuela, donde se requiere saber con mucha precisión cómo está funcionando para poder desarrollar adecuadamente su trabajo. Para esto requiere realizar una evaluación, que le permita **analizar sus resultados**, e identificar sus fortalezas y debilidades.

A diferencia de lo usualmente realizado, en esta oportunidad no se ha trabajado con un modelo FODA, se ha apelado a los resultados de eficiencia interna y de las evaluaciones SIMCE, para dar cuenta de los logros académicos.

Para conocer la opinión de los apoderados, alumnos y profesores se han aplicado encuestas que, para guardar cierta validez, han sido tomadas del sitio de Gestión Escolar de Fundación Chile, por ser instrumentos validados y se han adaptado a las necesidades del presente trabajo.

El diagnóstico institucional permite identificar las áreas en que el colegio lo está haciendo bien y no tan bien, y priorizar los focos críticos en los que es



necesario intervenir. De esta forma, permite focalizar el trabajo en aquellos aspectos más importantes.

El diagnóstico institucional debe considerar en primer lugar los resultados educativos de los alumnos, identificando con detalle los subsectores, materias y niveles en que obtienen resultados satisfactorios, y aquellas en que es necesario mejorar más. A partir de este trabajo, puede determinar las áreas más débiles y definir las estrategias remediales necesarias. Estas estrategias pueden incluir procesos de capacitación, adquisición de material educativo, implementación de un plan o programa específico, mejorar el monitoreo y apoyo, entre varias otras.

El diagnóstico institucional debe considerar además el funcionamiento del colegio en otros ámbitos, más allá de los aprendizajes de los alumnos. De esta forma, tendrá un conocimiento completo de cómo está funcionando.

Las áreas que se han trabajado han sido:

1. Liderazgo
2. Gestión Curricular
3. Convivencia escolar
4. Gestión de recursos



En el área de Liderazgo se han abordado las siguientes dimensiones y descriptores:

Visión Estratégica y Planificación

1. Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.
2. Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.
3. Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.

Conducción y Guía

1. Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.
2. Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.

Información y Análisis

1. La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.
2. Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.



En la Gestión del Curriculum se han tomado las siguientes dimensiones y descriptores:

Organización Curricular

1. Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.
2. Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.

Preparación de la Enseñanza

1. Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.
2. Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.
3. Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.

Acción Docente en el Aula

1. Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.



2. Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.
3. Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.

Evaluación de la Implementación Curricular

1. Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.
2. Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.
3. Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.

En la Convivencia escolar se han tomado las siguientes dimensiones y descriptores:

Convivencia Escolar en función del PEI

1. Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.
2. Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.

Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes



1. Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.
2. Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.
3. Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.

En la Gestión de recursos se han tomado las siguientes dimensiones y descriptores:

Recursos Humanos

1. Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.
2. Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.

Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

1. Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.
2. Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.

Procesos de Soporte y Servicios

1. Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.
2. Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

1. Metodología de trabajo

La metodología empleada en este trabajo de Autoevaluación y Diagnóstico Institucional es a través del modelo SACGE.

Se realizó reunión con equipo directivo y posterior constitución del Equipo de Mejoramiento, y con ellos se realiza plan de comunicaciones y carta gantt para sensibilizar e informar de lo que se iba realizar a: Padres y Apoderados, alumnos, docentes, a través de Consejo Escolar y Consejo de Profesores. Se les informó que se les aplicarían unas encuestas para conocer su opinión relativa a ciertos indicadores de la gestión institucional.

2. De la muestra estadística y de los instrumentos:

Se definió la muestra por actor con la que se trabaja, la que en algunos casos es del 15% aprox. (alumnos y Apoderados) y en otros del 100% (docentes y directivos) de acuerdo a lo estipulado por las investigaciones que sustentan su confiabilidad. De esta forma el tamaño de la muestra fue la siguiente:

	TAMAÑO MUESTRA	RESPONDIERO N	PORCENTAJE DE RESPUESTA
--	---------------------------	--------------------------	------------------------------------



ALUMNOS	140	140	100 %
PADRES Y APODERADOS	140	140	100 %
DOCENTES	27	27	100 %
DIRECTIVOS	2	2	100 %

Fueron respondidas 309 encuestas de un tamaño presupuestado de 309, lo que constituye un 100 % de la muestra total.

3. Los encuestas midieron:

- Los grados de Satisfacción con la Gestión Institucional.
- Las Opiniones de las Áreas a ser mejoradas
- Comentarios: opiniones cualitativas o abiertas de los padres, profesores, alumnos y directivos sobre diversos aspectos de la gestión, funcionamiento y expectativas sobre el establecimiento.
- La autoevaluación e instalación de los sistemas de gestión con que funciona el establecimiento.

4. Características de la aplicación de los instrumentos

Los cuestionarios antes explicados, contienen preguntas similares, redactadas en forma especial para cada uno de los diferentes actores (padres, docentes, directivos y alumnos), lo que permite triangular información y obtener certezas de diagnóstico que se ratifican mutuamente.



A través de cada instrumento, (cuestionario) se evaluaron las siguientes áreas:

- Liderazgo
- Gestión de curricular
- Convivencia escolar
- Gestión de resultados.

5. Los contenidos que se miden en cada una de estas áreas son los siguientes:

5.2. LIDERAZGO : Esta área aborda la forma en que los directivos orientan y conducen -a través de sistemas y procedimientos institucionalizados- la gestión de la planificación de procesos (pedagógico-curriculares, administrativos y financieros) y de los resultados institucionales, asociados a los objetivos y metas organizacionales. Asimismo, incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. Aborda la forma en que los directivos conducen la gestión hacia la satisfacción de los clientes, la resolución de los conflictos y el incremento del desempeño organizacional, en función de un mejoramiento continuo de los procesos y resultados. También considera la forma en que la dirección lidera y mantiene los sistemas de comunicación con todos los actores del establecimiento y con la comunidad a la que pertenece. Considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento.

5.3. GESTIÓN CURRICULAR: Se refiere a los sistemas y procedimientos utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de organización del

curriculum, preparación de la enseñanza, la acción docente en el aula y la evaluación de la implementación curricular.

5.4. CONVIVENCIA ESCOLAR: Se refiere a las normas que existen en la escuela para regular las conductas y gestionar los conflictos. Las practicas que existen para involucrar a padres y apoderados en el aprendizaje de sus hijos.

5.5. GESTIÓN DE RECURSOS: Esta área aborda las necesidades de recursos humanos en función de las competencias requeridas para implementar el PEI. Los recursos financieros necesarios y el uso eficiente de los mismos. Las prácticas para asegurar que los servicios y los soportes se ajusten a los requerimientos de la comunidad educativa.

DIAGNOSTICO

DIMENSIONAMIENTO DE LA ESCUELA

La Escuela Palestina fue fundada el 24 de Agosto de 1884, teniendo diferentes locales de funcionamiento.



Desde 1962, se encuentra ubicada en calle Manuel Rodríguez N° 482, en pleno Sector céntrico de Curicó, a dos cuadras de la Plaza de Armas de la ciudad, cercana a Centros Comerciales, Bancos, Servicios Públicos, Medios de Comunicación, Biblioteca Municipal, Empresas, Universidades, Colegios Particulares, Liceos Municipalizados, diversidad de Centros Religiosos, Carabineros, Bomberos, Centros Deportivos, Residenciales, Hoteles, Centros de Salud.

La población que rodea la Escuela está conformada por personas, en su gran mayoría, de la tercera edad y que viven por muchos años en el sector. Debido a esta característica, la Escuela cuenta con un mínimo de alumnas y alumnos provenientes de estos hogares. Además en el sector norte del establecimiento se encuentra establecida un área comercial.

Su infraestructura es de material sólido y se encuentra en buenas condiciones. Los Servicios Higiénicos para niños y niñas del Primer y Segundo Nivel de Transición y Educación Básica están en regular estado, ya que fueron construidos en 1998 y 2000 respectivamente.

En el año 2010, se construyen Servicios Higiénicos exclusivo para varones, con el aporte de toda la Comunidad Educativa Palestina.

El Establecimiento educacional consta de 20 salas distribuidas de la siguiente manera:

- 3 Salas para nivel pre – básica.
- 13 Salas para Nivel Básico 1 a Nivel Básico 6.
- 3 Salas Especiales para: Red Enlaces, Biblioteca y Sala de Profesores.
- 1 Sala Laboratorio de Ciencias y Tecnología



- 1 Sala de integración de Lenguaje (TEL)
- 1 Sala de atención de grupo Diferencial e integración. (funcionan en la casa habitación destinada a auxiliar de la Escuela).
- 6 Oficinas: Dirección, Inspectoría General, UTP – Secretaría, Primeros Auxilios y Portería.
- 1 Sala de recursos Asistentes de Educación.
- 1 Comedor
- 1 Salón de Actos.
- 1 Multicancha
- 1 Patio Techado.
- 1 Plaza de Juegos para Pre Básica.

Los cursos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 2 Pre Kinder
- 4 Kinder
- 11 Cursos de 1º a 4º Básico: 3 primeros, 2 segundos, 2 terceros, 2cuartos.
- 11 Cursos de 5º a 8º Básico: 3 quintos, 3 sextos, 3 séptimos, 3octavos

Con una matrícula total, al 30 de abril del año 2014 de 886 alumnos.

El 80% de los cursos funcionan en un espacio insuficiente e inadecuado de acuerdo al número de alumnos atendidos.

El Establecimiento cuenta con un Director, un Inspector, 19 docentes de planta y docentes a contrata, una fonoaudióloga, un kinesiólogo, dos psicólogas dos paradocentes, una administrativa, cinco auxiliares de servicios menores y 04 manipuladoras dependientes de la empresa de alimentos HENDAYA.



Todos los Docentes de la Escuela obtuvieron su Título Profesional en Escuelas Normales y Universidades. Permanentemente demuestran interés por mejorar e innovar sus prácticas pedagógicas a través de un continuo perfeccionamiento, es así como se cuenta con:

- Un Consejo de Coordinación a nivel de Docentes Directivos
- Un Equipo de Gestión, cuyo principal objetivo es asesorar a los Docentes en el Plano Técnico Pedagógico, desarrollo de Proyectos, Planificación de Perfeccionamiento.
- Coordinadora Plan de Mejoramiento
- Encargada de alimentación escolar (PAE)
- Encargada de SIGE
- Tres coordinadoras de ciclo (prebasica, primer ciclo, segundo ciclo)
- Un equipo multidisciplinario de convivencia escolar
- Coordinador de transversalidad
- Coordinadora de brigada escolar
- Equipo coordinador de seguridad
- Encargado de inventario
- Un coordinador de Proyecto Enlaces.
- Dos coordinadoras de CRA
- Un encargado de CRA

Desde el año 2008, el Establecimiento comenzó a desarrollar un Plan de Mejoramiento Educativo, basándose en acciones que permitan elevar la calidad de la Educación, favoreciendo especialmente a aquellos alumnos y alumnas más vulnerables y/o prioritarios.



La Escuela cuenta con el Programa Edusech (ASI), desarrollado a nivel Comunal el cual, orienta, educa, previene y apoya a los alumnos(as) y a las familias. De la misma forma se optimiza recursos apoyando el idioma Inglés y el deporte para potenciar a los estudiantes en diferentes áreas y lograr las metas propuestas para ellos.

Conscientes de velar por la seguridad de los integrantes de la comunidad educativa, la Escuela pone en práctica el Plan Integral de Seguridad Escolar. Además, en nuestro Establecimiento se encuentra constituido el comité Paritario de acuerdo a la legislación vigente, con el asesoramiento del funcionario encargado para estos efectos por la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) Curicó.

A contar del año 2005, se constituyó, de acuerdo a normativa vigente, el Consejo Escolar cuya finalidad es centrar el trabajo de los distintos estamentos de la Escuela en una mayor participación, compromiso y responsabilidad para mejorar la calidad en educación.

Con el objeto de mejorar la convivencia Social dentro del Establecimiento, la Escuela en conjunto con padres, alumnas y alumnos, elaboró el “Reglamento Interno de Convivencia”, el cual permite asegurar relaciones respetuosas entre los miembros de la comunidad educativa y superar prácticas discriminatorias. El Reglamento Interno de Convivencia, permite ordenar y definir las relaciones entre sus miembros.

La Escuela cuenta con su Reglamento de Evaluación, que se sustenta en el decreto 511 de 08/08/1997 con un régimen de evaluación semestral.



El Reglamento Interno del Establecimiento, fue reestructurado en marzo del año 2014 con la finalidad de fortalecerlo, para que las sanciones tengan un carácter más formativo que punitivo.

Como mérito a la constancia, al buen desempeño y superación permanente de los resultados obtenidos por los estudiantes, el Establecimiento ha sido reconocido con el Premio a la EXCELENCIA ACADÉMICA, período 2010 – 2011 y recientemente 2012-2013.

La escuela cuenta con un Centro General de Padres y Apoderados, con personalidad jurídica, cuya finalidad es apoyar la labor de las Dirección, profesores y alumnos (as).

Además, desde el 2008 posee un Club deportivo y Centro Cultural Banda Escuela Palestina, ambos con personalidad Jurídica.

La asistencia de Padres y/o apoderados a reuniones de Sub- Centros, citados mensualmente por los profesores jefes de curso, se puede calificar de excelente (95% de asistencia).

Las alumnas y alumnos del Establecimiento provienen de distintos sectores poblacionales, esto hace que la actividad laboral de sus padres sea muy heterogénea.



El nivel educacional de los padres es:

	Padre	Madre
% Ágrafos	0,1	0,2
% Básica incompleta	11,3	7,6
% Básica completa	13,5	15,0
% Media incompleta	19,5	16,1
% Media completa	38,6	46,5
% Estudios superiores incompletos	5,4	5,1
% Estudios superiores completos	9,6	9,4

El núcleo familiar presenta las siguientes variables:

- 52,6% Casados legalmente
- 14,9% Padres separados
- 15,8% Convivientes
- 15,8% Madre soltera
- 0,9% Madre o padre viudo

Es importante destacar que la gran mayoría de las madres trabajan fuera del hogar, lo que incide en la desatención de sus hijas e hijos ya que éstos, en jornada alterna a la clase, permanecen solas en sus hogares, influyendo enormemente en el quehacer educativo de las alumnas.

Según los parámetros de la JUNAEB, la escuela tiene un índice de Vulnerabilidad Social de un 60,5% aportando al establecimiento, a través de la empresa concesionaria HENDAYA, 322 raciones para Pre-Básica y Básica.



La preparación de la alimentación está a cargo de 04 manipuladoras de alimentos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los últimos años en la Prueba de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), la escuela obtuvo:

Años	Cursos	Lenguaje
2012	Segundo	
2013	Segundo	250

Años	Cursos	Matemática	Lenguaje	Comprensión del Medio Social
1999	Cuartos	255	269	256
2005	Cuartos	270	268	268
2006	Cuartos	251	256	259
2007	Cuartos	246	254	250
2008	Cuartos	244	270	244
2009	Cuartos	254	269	249
2010	Cuartos	264	282	265
2011	Cuartos	260	247	253
2012	Cuartos	276	266	261
2013	Cuartos	252	264	245



Años	Curso	Comprensión de lectura	Matemáticas
2013	6°	245	235

Años	Cursos	Matemática	Lenguaje	Comprensión Del Medio Social	Comprensión Del Medio Natural
2000	Octavos	262	282	263	252
2004	Octavos	249	276	274	259
2007	Octavos	257	282	257	260
2009	Octavos	265	293	267	268
2011	Octavos	261	246	243	265
2013	Octavos	260	241		275

La escuela no presenta problemas de asistencia ni deserción escolar. En el año 2011 se presentó una repitencia de un 3 % la que se reduce a un 1% en el 2012, manteniéndose similar



Las alumnas y alumnos con necesidades educativas especiales (NEE) del primer ciclo básico, son atendidas por profesional en grupo diferencial en Jornada alterna.

Las alumnas y alumnos que presentan dificultades específicas son atendidas en el aula, en clases normales.

Además se cuenta con un Programa de Integración, atendido por Educadora Diferencial, docente especialista en Lenguaje (TEL), fonoaudióloga, Psicólogo y kinesiólogo.

Autoevaluación de la Gestión de la Escuela

Análisis del Diagnóstico Situacional (áreas y dimensiones)

I.- AREA

Liderazgo

Dimensión	Análisis
Visión Estrategica y Planificación	Esta dimensión aparece bien definida en el director y equipo de gestión, quienes a través de distintas acciones, a lo largo del año, buscan involucrar a todos los estamentos de la escuela en función de los objetivos estratégicos del PEI. Existe claridad en la visión y la misión de la escuela, como es que los estudiantes alcances aprendizajes de calidad.

Conducción y Guía	Aquí se aprecia un liderazgo bien equilibrado entre lo instruccional y distributivo. La gran variedad de tareas que están asignadas a distintos responsables, individual o colectivamente permiten observar que el ejercicio de la gestión escolar busca comprometer tanto a los docentes, alumnos y apoderados, quienes a través de distintas responsabilidades colaboran en dar direccionalidad y operatividad al PEI.
Información y Análisis	Esta dimensión quizás se encuentra un poco débil en relación con la generalidad de la escuela. Se observa que muchas decisiones se toman a partir de la percepción de los distintos actores, más que a través del análisis de información objetiva y estadística, especialmente en lo referido a la implementación de nuevas estrategias de enseñanza.

II.- AREA

Gestión Curricular

Dimensión	Análisis
Organización Curricular	Esta dimensión se encuentra bastante bien trabajada a partir de los lineamientos de la UTP y del equipo de gestión, que articula el quehacer a través de esta y otras instancias como son el equipo de integración escolar y el equipo de multidisciplinario de convivencia escolar, para apoyar las necesidades de todos los alumnos, en el plano curricular, afectivo, emocional y social.



<p>Preparacion de la Enseñanza</p>	<p>Esta dimensión que apunta al corazón del quehacer educativo se articula a través de los lineamientos de la UTP y el trabajo semanal en consejo de profesores, que tienen una orientación técnica fundamentalmente, a través del trabajo coordinado por ciclos y por áreas.</p> <p>Se observó que una debilidad está puesta en el proceso de evaluación de la enseñanza, que carece de una articulación efectiva entre el marco curricular, las estrategias didácticas y la metodología para enseñar y evaluar.</p>
<p>Acción Docente en el Aula</p>	<p>El trabajo docente está siendo permanentemente acompañado por el trabajo de la jefa de UTP, las coordinadoras de ciclo y el director, quienes realizan semanalmente acompañamiento al aula y retroalimentan inmediatamente a los docentes acompañados, dando un énfasis de apoyo y no de evaluación del trabajo docente propiamente tal, lo que es muy bien recibido por los docentes, los que ven con confianza esta iniciativa. El tiempo lectivo esta fuertemente protegido a fin de evitar interrupciones que distraigan el quehacer de profesores y alumnos.</p> <p>El trabajo docente se favorece por una buena convivencia de los alumnos y de estos con sus profesoras.</p>

Evaluación de la Implementación Curricular	La evaluación de la implementación del curriculum, así como el análisis de los programas de estudio por parte de los docentes es una práctica poco instalada en forma regular, más bien se observa que es una instancia semestral y que se queda en los datos cuantitativos y que son poco utilizados para generar instancias de mejora del proceso.
--	--

III. AREA

Convivencia Escolar

Dimensión	Análisis
Convivencia Escolar en función del PEI	La convivencia escolar esta bien aspectada en la escuela, no existiendo conflictos de importancia y las situaciones que ocurren se abordan según lo establecido en el manual de convivencia y los protocolos respectivos. El equipo de coordinación de convivencia de la escuela realiza un buen trabajo de

	<p>apoyo permanente a los alumnos y las familias a través de una organización sistemática de actividades, como charlas, entrevistas y evaluaciones psicológicas y sociales realizadas por la psicóloga y la asistente social de la escuela.</p>
<p>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</p>	<p>Esta dimensión está bien trabajada por el conjunto de los docentes, quienes cuentan con el apoyo y guía del equipo de convivencia, de la orientadora, de transversalidad y de integración escolar. Se observa gran variedad de actividades en apoyo al desarrollo afectivo, sexual y vocacional de los alumnos.</p>

IV. AREA

Gestión de Recursos

Dimensión	Análisis
<p>Recursos Humanos</p>	<p>El recurso humano con que cuenta la escuela es el necesario y suficiente para desarrollar y apoyar la labor educativa.</p> <p>Donde se aprecian necesidades es en la presencia de un plan de perfeccionamiento a docentes y asistentes de la educación que este orientado al cumplimiento de las metas establecidas en el PEI. También está</p>

	<p>ausente una política de transferencia de las capacitaciones de las que participan algunos docentes y que debería beneficiar a todos. No hay una programación anual conocida por todos de los perfeccionamientos y capacitaciones que se entregarán a lo largo del año, más bien esto ocurre de acuerdo a las oportunidades que se dan desde el nivel central y que casi siempre revisten el carácter de obligatorias y poco o nada dicen relación con los objetivos y metas del PEI.</p> <p>En relación a la evaluación del desempeño, en la escuela se realizan en forma semestral, pero no afecta a evidencia, sino que más bien a observaciones de tipo cualitativas y espontaneas, lo que da cuenta que esta instaurada una política de seguimiento, monitoreo y reconocimiento del desempeño individual de cada uno de los actores de la escuela, lo que resta validez a las evaluaciones que se realizan y que generalmente no tienen consecuencias para quienes se pueden ver afectados por sus resultados.</p>
<p>Recursos Financieros, materiales y tecnológicos</p>	<p>La escuela cuenta con una gran variedad y cantidad de recursos pedagógicos, especialmente aquellos referidos a medios tecnológicos y computacionales. Estos recursos están bien identificados, a través de un acucioso proceso de inventariado. Sin embargo, hay una ausencia absoluta en la existencia de planes de uso pedagógico de estos recursos, los que se utilizan esporádicamente y rara vez.</p>



	<p>La escuela cuenta con recursos financieros suficientes para desarrollar un plan de adquisición y mantención de los recursos con los que cuenta, los que son utilizados según las necesidades y en forma emergente, sin existir una planificación para la mantención sistemática y regular de los recursos, de manera de hacer más eficiente su uso.</p>
Procesos de soporte y servicios	<p>La escuela no cuenta con planes de mantención para el equipamiento de los recursos que posee. Tiene buen acceso a todos los servicios, no observándose falencias en este sentido. Cuenta con equipamiento escolar, pedagógico y tecnológico suficiente.</p>

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES (EVIDENCIA Y NIVELES)

AREA

Liderazgo

DIMENSIONES	EVIDENCIAS	VALORACION EVIDENCIA
-------------	------------	----------------------



Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación anual institucional alineada al PEI. 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de mejoramiento anual 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Planes de trabajo de los distintos estamentos y coordinaciones. 	2
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación anual 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Programas de trabajo con los docentes, apoderados y alumnos 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● PEI actualizado 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Lista de asistencia a las reuniones de trabajo 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Libros de clases 	3
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación anual 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de mejoramiento educativo 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Carta Gantt 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Actas de reuniones mensuales 	3



<p>Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Encuestas aplicadas a los docentes y apoderados 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de trabajo anual 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Convenio de desempeño anual del director 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Planes de trabajo por cada estamento o coordinación 	3
<p>Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Encuestas aplicadas a los docentes 	2
<p>La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Protocolos de actuación en el marco del manual de convivencia 	3

	<ul style="list-style-type: none"> ● Actas de entrevistas con docentes, apoderados y alumnos 	3
<p>Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Acta del consejo escolar 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Actas de consejos de profesores 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuenta pública anual 	3

AREA

Gestión Curricular

DIMENSIONES	EVIDENCIAS	VALORACION EVIDENCIA
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de trabajo de la UTP 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificaciones docentes 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan operativo anual 	2
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de trabajo UTP 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de trabajo semestral de las coordinaciones de pre básica y básica. 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificaciones docentes 	3
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan operativo anual 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de trabajo UTP 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Actas de reuniones consejos de profesores por ciclos 	3

	<ul style="list-style-type: none"> • Libros de clases 	3
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta de acompañamiento 	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de retroalimentación del acompañamiento al aula 	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuaciones curriculares 	2
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo programa de integración 	3
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay evidencia 	0
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta de acompañamiento al aula 	3



	<ul style="list-style-type: none"> Registro de la retroalimentación a docentes acompañados al aula 	3
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	1. Actas y registros de entrevistas	3
	2. Actas consejos de profesores	3
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	1. Plan de obras anual para el mejoramiento de los espacios	2
	2. Protocolos de normalización del proceso educativo	2
	3. Protocolo de clases	2
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de evaluaciones externas tres veces al año para 	2

	medir la cobertura curricular	
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación de pruebas de cobertura curricular 	2
	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro del análisis de las pruebas de cobertura curricular 	2
Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	1. Actas de los consejos de evaluación semestral realizados	3
	2. Actas del trabajo semanal en consejo de profesores	3
	3. Registro de los resultados de los análisis sobre cobertura y prácticas pedagógicas al interior del aula.	2

AREA

Convivencia Escolar

DIMENSIONES	EVIDENCIAS	VALORACION EVIDENCIA
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del	<ul style="list-style-type: none"> Manual de convivencia escolar 	3
	<ul style="list-style-type: none"> Agenda escolar 	3
	<ul style="list-style-type: none"> Actas de reunión de actualización del PEI 	2



establecimiento educacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de formación para padres y alumnos 	3
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reuniones mensuales 	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración de actividades conmemorativas 	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reuniones generales del centro de padres 	2
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicossocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo del equipo sicosocial 	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo del equipo de coordinación de convivencia escolar 	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo del equipo de integración escolar 	3
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo equipo de convivencia escolar 	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo del equipo sicosocial 	3

las dificultades y avances en su aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro de entrevistas de apoderados y alumnos 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de restitución de saberes 	3
	<ul style="list-style-type: none"> ● Calendarización de Talleres extraprogramáticos 	3
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan semestral de orientación vocacional 	3

AREA

Gestión de Recursos

DIMENSIONES	EVIDENCIAS	VALORACION EVIDENCIA
<p>Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay evidencia 	<p>0</p>
<p>Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de los consejos mensuales administrativos con todos los docentes y asistentes de la educación 	<p>3</p>

Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de inventario 	4
	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de pedidos 	4
	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mejoramiento educativo 	3
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> No hay evidencia 	0
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo de la escuela en conjunto con el departamento de obras del DAEM 	2
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> No hay evidencia 	0

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Respecto de los resultados del análisis de las distintas áreas y sus dimensiones, como asimismo de los medios de verificación de las evidencias con que cuenta la escuela podemos sintetizar la información recogida de la siguiente forma:

1.- En general del dimensionamiento se puede concluir que:

a.- En general la escuela Palestina es una escuela que está bien aspectada, que cuenta con gran aceptación dentro de la comunidad curicana;

b.- Que, en general los padres y apoderados tienen una buena opinión acerca del trabajo que realizan sus profesores, lo que queda de manifiesto en sus resultados académicos y en los indicadores de eficiencia interna, los que en los últimos 4 años se han visto reflejados en la obtención de la excelencia académica entregada por el Mineduc, lo que en opinión de los apoderados es altamente positivo;

c.- Donde los apoderados tienen una mirada menos positiva dice relación en aspectos de infraestructura general, ya que el edificio de dos pisos donde funciona está ubicado en pleno centro de la ciudad y en una avenida con mucho tráfico



vehicular, lo que hace que la exposición al riesgo de los alumnos a la hora de salida es alto. Otro aspecto que los apoderados reparan tiene que ver con que la escuela al estar en un barrio residencial, no cuenta con ninguna salida de emergencia, no teniendo mas que un acceso, lo que ante posibles accidentes o siniestros genera un alto riesgo.

1.1 VALORACIÓN DE LAS ÁREAS

a.- Las áreas que presentan una mayor valoración son las de:

- Liderazgo
- Convivencia escolar

b.- Áreas con mediana valoración

- Gestión Curricular

c.- Áreas con menor valoración

- Gestión de recursos

El área de liderazgo aparece con una gran valoración, se valora positivamente que la conducción del trabajo se oriente en función de lo establecido en el PEI, como así también el estilo de liderazgo cercano a todos los miembros de la comunidad. Hay una alta valoración a la capacidad de escuchar por parte de



los integrantes del equipo directivo y gestionar las soluciones en el menor tiempo posible.

Los docentes valoran que desde la dirección y el equipo de gestión se entreguen los espacios y se guíe la autonomía para que ellos puedan gestionar el proceso educativo de sus alumnos, con el apoyo de la UTP, quien siempre está dispuesta a recoger las inquietudes de los docentes e incorporarlas en la planificación del trabajo de la escuela.

Los apoderados tienen en general una buena relación con los docentes, pero más cercana con los integrantes del equipo de gestión, esto obedece, según expresan, a que ellos pueden generar soluciones más rápidas a sus demandas, lo que se explica por el lugar que estos docentes ocupan en la estructura organizacional. Otra característica de los apoderados, es que muchas de ellas fueron alumnas de la escuela y tienen un sentido de pertenencia muy grande, lo que les genera una gran confianza en el equipo.

Una debilidad que se encuentra en esta área dice relación con la falta de rigurosidad que existe a la hora de interpretar e incorporar la información cuantitativa para general análisis y diseñar estrategias planificadas en beneficio del cumplimiento de los objetivos trazados en el PEI. Esta dificultad es mayormente identificable en el cuerpo docente que en los apoderados, obviamente los docentes son quienes están diariamente participando del desarrollo del proyecto y son parte en la toma de decisiones.

El área de convivencia escolar es otra de las áreas que recibe una buena valoración por parte de la comunidad y especialmente por parte de los



apoderados y los alumnos. Los docentes lo valoran positivamente, pero ellos reconocen en esta mirada positiva el fruto del esfuerzo y el trabajo que se desarrolla para mantener un buen clima de convivencia con y entre los alumnos. Reconocen que se dan situaciones menos graves, en forma aislada, y que cuando ocurren se trabajan respetando los protocolos y las instancias establecidas, privilegiando el diálogo por sobre las sanciones. Reconocen que por parte de ellos existe una buena comunicación con los apoderados de sus alumnos y hay una buena asistencia a las reuniones de microcentro. De la misma forma reconocen que como escuela el desafío está en hacer más atractivas las reuniones generales

del centro de padres y los talleres que realizan las especialistas del equipo de coordinación de convivencia escolar.

El área de gestión curricular es un área que aparece como descendida respecto de los procesos de evaluación que se aplican en general.

Los docentes refieren que poco o nada se ha hecho en este aspecto y que sea algo más allá que contar con un reglamento de evaluación. Ellos han tenido capacitaciones en evaluación, señalan, pero que no le han encontrado el sentido, ya que no hay una puesta en práctica de lo aprendido y no hay un acompañamiento, seguimiento y retroalimentación. Sienten que ahí la escuela está con una deuda con sus alumnos y con el proceso de enseñanza. En las entrevistas señalan que ellos sienten que todo cambia cada cierto tiempo, pero la evaluación sigue quedando pendiente, lo que según su apreciación, impide tener una objetividad sobre el aprendizaje real de sus alumnos.



Los apoderados por su parte no reparan mayores inconvenientes frente a esta dimensión, y consideran que la evaluación está bien como se lleva adelante. Esta apreciación es esperable porque obviamente se trata de temas más técnicos y donde los docentes si tienen que tener una opinión y una posición al respecto.

Por otra parte el área que presenta una menor valoración es la referida a los recursos.

Aquí casi hay una opinión común en lo referido a los recursos humanos. Los docentes sienten que faltan políticas de evaluación acotadas a la escuela y que estas debieran servir para reconocer y premiar a quienes se destaquen en su trabajo, como asimismo para quienes no lo hacen, quienes-según manifiestan- no se ponen la “camiseta” no debieran ser parte del equipo de ña escuela, ya que para ellos la escuela tiene una tradición y esta se ha construido con docentes comprometidos con su trabajo y con sus apoderados.

Para los apoderados, hay una similar mirada, a ellos les gustaría que quienes no tienen un buen desempeño no continúen en la escuela, ya que –manifiestan- le hacen un daño al trabajo de los demás docentes y a la imagen de la escuela.

En relación con los recursos materiales y el soporte de los mismos, es una preocupación que no está instalada en la generalidad de los docentes, solo algunos señalan que hace falta una mayor coordinación en el uso de estos y la mantención, así como contar con planes para su buen uso y funcionamiento. Entendemos que quienes no muestran abiertamente su opinión, entienden y lo hacen –como lo comentaron informalmente- significa “más trabajo”, “más



planificación”, y no reconocen, que el objetivo no es generar más trabajo, sino que hacer más efectivo el uso de los recursos con los que se cuenta.

Esta debe ser necesariamente un área a la que hay que dedicarle un tiempo en desarrollarla de acuerdo a lo que se expone en el SACGE, de tal forma de optimizar los recursos que posee la escuela, que son muchos y que debieran impactar en la calidad de los aprendizajes de los alumnos y en la efectividad del trabajo de los docentes.

PLAN DE MEJORAMIENTO

AREA DEL MODELO	OBJETIVO ESTRATEGICO	AMBITO A MEJORAR	LINEAS DE ACCION	ACTIVIDADES
LIDERAZGO	Mejorar la toma de decisiones fundamentada en datos de eficiencia interna y mediciones externas, para mejorar la efectividad del proceso educativo	Planificación y gestión de resultados	Diseñar procedimientos sistemáticos de eficiencia que permitan orientar objetivamente el proceso de enseñanza y gestión de la escuela.	1.-Diseñar un sistema de revisión de planificaciones. 2.- Acompañar a los docentes al aula y retroalimentar sus prácticas. 3.- Instalar procedimientos para unificar los instrumentos de evaluación.
		Análisis y utilización de los datos recopilados para la toma de decisiones	Crear instrumentos que permitan recoger la información necesaria para planificar la gestión	1.- Aplicar semestralmente encuestas de satisfacción a todos los integrantes de la comunidad educativa.

		educativas y monitorear la gestión.	de la escuela en su conjunto.	2.- Semestralmente aplicar FODA a la gestión institucional.
		Evaluar el desempeño del Director y su equipo de gestión	Instalar mecanismos que permitan a toda la comunidad educativa evaluar el desempeño del Director y su equipo de gestión	1.- Instalar procedimientos de rendición de cuentas en forma anual por departamentos, ante la comunidad educativa. 2.- Entregar atribuciones al Consejo escolar para que fiscalice el cumplimiento de las metas institucionales académicas y financieras del Director y el equipo de gestión.
GESTION CURRICULAR	Instalar prácticas que aseguren la operación e implementación de	Asegurar que las estrategias docentes sean pertinentes y	Crear instancias que permitan a los docentes compartir las estrategias utilizadas y socializarlas	1.- Instalar consejos técnicos en forma semanal.

	la propuesta curricular	coherentes con las necesidades de los alumnos y los objetivos propuestos en el PEI	con el equipo de docentes para evaluar su coherencia e impacto en el proceso de enseñanza.	<p>2.- Crear comunidades de aprendizaje docente que permita revisar la propia práctica pedagógica entre pares.</p> <p>3.- El equipo de gestión Desarrolla un manual de buenas prácticas metodológicas y que hayan tenido impacto positivo en el aprendizaje de los alumnos.</p>
		Utilizar en forma coherente los recursos educativos de acuerdo a la propuesta	Diseñar pautas de evaluación para garantizar la correcta utilización de los recursos existentes.	1.- Crear protocolos de utilización de los recursos pedagógicos existentes en la escuela.

		curricular de la escuela		
CONVIVENCIA ESCOLAR	Definir acciones para desarrollar y mantener un ambiente de respeto, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad escolar.	Asegurar un ambiente seguro, adecuado y propicio para el logro de los objetivos educativos.	Crear instrumentos que contenga las rutinas y procedimientos de manera de facilitar el desarrollo de las actividades cotidianas.	<p>1.- Crear protocolos de actuación para el desarrollo efectivo de las clases.</p> <p>3. Crear un manual de normalización dentro del aula, que contenga la ornamentación y los momentos claves en el desarrollo de las clases.</p>

	<p>Generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan , se informen y contribuyan con sus ideas y acciones al logro de los objetivos propuestos.</p>	<p>Crear instancias de participación y convivencia en la escuela, a través de actividades culturales, recreativas y de formación para todos los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>1.- Crear calendario con todas las fechas de celebraciones de la escuela, en el mes de marzo, de manera de planificar anticipadamente cada una de ellas.</p> <p>2.- Organizar encuentros con las familias en forma semestral, que permita acercarlas a la escuela y se conozcan entre ellas.</p>
--	--	---	---

<p>GESTION DE RECURSOS</p>	<p>Implementar procedimientos y prácticas que permita contar con un equipo calificado y motivado, que favorezca un clima laboral positivo y favorable para el logro de los objetivos.</p>	<p>Gestionar de manera efectiva la administración del recurso humano</p>	<p>Crear pautas y protocolos que permita reclutar a los profesionales idóneos para el PEI</p>	<p>1.- Crear documento que contenga los roles y funciones de todos los trabajadores de la escuela. 2.- Crear pautas de entrevista personal para contratar a los profesionales idóneos.</p>
		<p>Reconocer el trabajo docente y directivo</p>	<p>Implementar mecanismos de evaluación y reconocimiento objetivos que fomenten el buen desempeño de los docentes</p>	<p>1.- Crear pautas de evaluación del trabajo docente. 2.- Reconocer semestralmente a quienes se destacan en cada una de sus funciones docentes.</p>

	Implementar procesos y procedimientos que permitan una administración ordenada y eficiente de los recursos	Mejorar la administración de los recursos con los que cuenta la escuela	Elaborar un presupuesto anual de la escuela según la realidad de los distintos estamentos	1.- Contar con un instrumento que organice cada una de las actividades planificadas para el año y su costo de manera de hacer más eficiente el uso de los recursos económicos. 2.- Llevar la contabilidad a través de una caja chica.
--	--	---	---	--

BIBLIOGRAFÍA

1. Fundación Chile, “Curso Inducción a directores” (apuntes para la gestión escolar)
2. Fundación Chile, “ Qué podemos hacer para mejorar”
3. Lavín Sonia, “ El Proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar
4. Mineduc, “ Sentidos y componentes del sistema de la calidad de la gestión escolar”
5. Mineduc, “Guía de Autoevaluación para los establecimientos educacionales 2006”
6. Mineduc, “ Guía para el diagnóstico institucional”
7. Torres Torres Andrea, “El sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar SACGE, una mejora de las practicas institucionales”

PAG

E

ME

RGE

FOR

NDA

T

