



Magister en Educación
Mención Gestión de Calidad

Trabajo de grado II
Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
“Escuela Básica Rural Los Olivos”

Profesor/a: Carmen Bastidas B.
Alumno/a: Patricia Angélica Peñafiel Tello

Ovalle – Chile, Abril 2020

Indice

Tema	Pág
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico	
Aseguramiento de una Educación de Calidad.....	6
Rol directivo y Equipo de Gestión en la unidad educativa.....	7
Marco Contextual	
Contexto educativo donde se realiza la investigación.....	10
Diagnostico Institucional.....	14
FODA.....	15
Evaluación Indicativa de Desempeño.....	16
Análisis de Resultados	
Análisis Evaluación Indicativa de Desempeño.....	28
Análisis de resultados Académicos.....	30
Análisis Observación Directa.....	32
Plan de Mejoramiento Educativo.....	35
Bibliografía.....	50
Anexos.....	51

Resumen

La presente investigación ha sido realizada en la escuela Rural Los Olivos perteneciente la comuna de Ovalle, con el fin de realizar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con plazo de un año. En este se incluyen datos recopilados acerca de la escuela tales como su historia ,contexto situacional, un diagnóstico realizado en base distintos instrumentos donde ha participado un número menor de docentes que han colaborado, atendiendo a la contingencia nacional, junto con ello un reporte de verificación realizado a fines del año 2019 con el equipo de coordinación pedagógica del DEM y DEPROV a cargo del establecimiento, además de datos académicos recopilados en reuniones en la misma escuela y observaciones realizadas por la persona que investiga y que cumple funciones pedagógicas y de gestión en el mismo centro educativo.

Introducción

En Chile, en el año 2009, a partir de la promulgación de la Ley General de Educación (ley 20.370) se establece el “Sistema Nacional de Aseguramiento de la calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media”, el cual se transforma en un marco normativo que aborda el problema de la calidad educativa en dicho país, para ello se busca un equilibrio entre la autonomía de sostenedores, entrega de apoyo y la exigencia en rendición de cuentas. Este sistema vendría a contemplar un conjunto de instrumentos para promover la mejora continua de los aprendizajes en los estudiantes chilenos y con ello potenciar las capacidades de los establecimientos educacionales de gestionar sus recursos en pro de ese aprendizaje de calidad. Además estaría conformado por cuatro instituciones responsables de orientar y fiscalizar que los recursos destinados a dicho fin y que sean utilizados eficazmente; dichas instituciones son: el Ministerio de Educación, Agencia de Calidad de la Educación, Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación.

Frente a este escenario los establecimientos educacionales comienzan a tener más autonomía para la toma de decisiones respecto de sus proyectos educativos y las acciones a seguir para cumplirlos, pero no es un trabajo pensado a ciegas, esto viene a ser parte de una labor donde se busca incluir a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones y generación de ideas en beneficio de los proyectos educativos y por ende en la mejora de la calidad educativa que cada establecimiento entrega. El trabajo mencionado estaría a cargo de la gestión directiva, quienes juegan un papel importante a la hora de llevar a cabo este proceso llamado Plan De Mejoramiento Educativo (PME), ya que son los directores quienes deben ser capaces de coordinar y liderar el proceso considerando distintos aspectos que interfieren en los procesos de

aprendizaje en los establecimientos, por lo tanto son responsables de tomar todo lo que involucra una escuela y adecuarlo estratégicamente a fin de que no quede ningún detalle fuera de este engranaje de aspectos educativos que al ser integrados debiesen funcionar como las piezas de un reloj. Pero esto no termina ahí, pues esto es parte de un trabajo continuo año a año , donde un PME tiene duración de cuatro años seguidos y que a su vez debe ir sufriendo transformaciones anualmente de acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos anuales, este comportamiento lo transforma en un proceso cíclico evaluado mediante una Evaluación Indicativa de desempeño la que tiene como función entregar información acerca del establecimiento medido en cuatro áreas de proceso o dimensiones en las cuales se conjugan todas practicas institucionales con sus objetivos, acciones, metas y responsables.

En esta oportunidad se ha situado esta evaluación en una escuela rural de una localidad pequeña “Los Olivos” Donde se ha realizado un diagnostico a partir de estándares indicativos de desempeño, un FODA, análisis de puntajes SIMCE y rendimiento académico 2019, observaciones en la misma escuela, y apoyo de un reporte de verificación realizado en diciembre de 2019.

A partir de dicha evaluación diagnostica de la escuela Los Olivos, se ha generado un PME con duración de un año, el cual contempla objetivos, metas y acciones que servirían para trabajar en vías de la mejora educativa de dicha escuela.

I. Marco Teórico

I.1 Aseguramiento de una educación de calidad.

“El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación” (Darling-Hammond, 2001). En la actualidad la educación ha tomado un gran protagonismo en distintos países del mundo, buscando como meta la obtención de una educación de calidad para todos en forma equitativa e inclusiva, atendiendo a que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de enseñanza y aprendizaje dejando de lado todos aquellos aspectos que los hace diferentes de las demás personas, aspectos tales como ideologías, creencias, nivel socioeconómico, etnia, género, necesidades educativas. El fin de este aseguramiento es lograr que cada estudiante se convierta en un futuro próximo, en una persona íntegra capaz de ser útil a la sociedad actual y que además pueda lograr su realización personal.

Según la Declaración de los Derechos Humanos de 1948, declarada por la UNESCO, en educación deben existir la igualdad de oportunidades y el acceso universal, lo cual sería respaldado por instrumentos normativos de las Naciones Unidas y la UNESCO donde se estipulan las obligaciones jurídicas internacionales que promueven y desarrollan el derecho a que cada persona pueda disfrutar del acceso a una educación de calidad.

En Chile, según la Constitución política de 1980, los padres *“tienen el derecho preferente y el deber de educar y de escoger el establecimiento de*

enseñanza para sus hijos/as...; correspondiéndole al Estado otorgar especial protección al ejercicio de los mismos. Asimismo, se estipulan como obligaciones estatales” De acuerdo a lo mencionado es el estado quien debe proveer de las condiciones adecuadas para que los padres y estudiantes puedan ejercer su derecho sin problema alguno. Del mismo modo la Ley general de Educación N° 20.370, aparte de establecer principios éticos que la sustentan, también menciona lo establecido en dicha constitución, lo cual respalda el deber del estado a desarrollar las políticas de cobertura educativa y el derecho de los ciudadanos a ejercerla de un modo responsable.

En Chile Para dicho fin se ha llevado a cabo un trabajo de reforma educativa con el fin de atender a las exigencias actuales de la sociedad en el ámbito educativo, buscando una constante mejora en los resultados de pruebas estandarizadas como el SIMCE, una mayor cobertura en Educación Parvularia, respeto por las diferencias de cada estudiante con la Ley de Inclusión, una nueva mirada en el desarrollo profesional docente a través de la Carrera Docente. Sin embargo estos cambios no serían suficientes para lograr una mejora significativa al interior de los establecimientos educacionales, es entonces en donde además se lleva a cabo una observación hacia el interior de las escuelas y colegios para descubrir en su funcionamiento cotidiano cuales son las deficiencias o malas prácticas institucionales que no permiten que exista esta mejora en la calidad educativa que reciben los estudiantes.

Basándonos en esta mirada más autocrítica donde la mismas comunidades educativas hacen una reflexión de sus prácticas al interior de los establecimientos y en base a este proceso de autoanálisis institucional se da paso a un trabajo en colaboración para generar nuevas ideas que permitan obtener cambios positivos en bien de los establecimientos. Es aquí donde juegan un rol importante los equipos directivos y de gestión, quienes serían los responsables de liderar este proceso de autoanálisis y mejora educacional considerando todos los recursos económicos que se le asignan a los establecimientos educacionales.

I.2 Rol directivo y equipo de Gestión en la mejora educativa.

Con la promulgación de la Ley N°20.248, Ley de Subvención Escolar Preferencial, en el año 2008, se entrega la posibilidad a los establecimientos subvencionados por el estado, de disponer de recursos asignados en base al número de estudiantes prioritarios pertenecientes al primer y segundo nivel de transición de Educación Parvularia, Educación Básica y Media; lo cual se transforma en un gran aporte a los establecimientos para sobrellevar los costos que implica entregar una educación equitativa y de calidad. Para tal efecto se determina expresamente elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que establezca los objetivos, acciones y metas a realizar durante un periodo de tiempo determinado y que contemple los recursos asignados mediante esta ley (SEP). Para ello se señala un trabajo realizado en base a cuatro áreas o ámbitos que son parte de la práctica cotidiana de los establecimientos educacionales: Gestión curricular, Liderazgo escolar, Convivencia escolar, Gestión de recursos. Dicho plan debe ser elaborado considerando todos los actores que cumplen un rol en cada establecimiento educativo, tomando en cuenta además todas las redes de apoyo que prestan servicios a las comunidades educativas.

A partir de lo señalado anteriormente el Rol del director y sus equipos de gestión juegan un papel fundamental visto desde un sentido administrativo y de liderazgo. Siendo ellos quienes tienen la difícil misión de coordinar estratégicamente todas las instancias que permitan diagnosticar, reflexionar, diseñar, actuar y evaluar las distintas acciones que se plasman en el PME y que deben ir enlazadas de un modo transversal con cada uno de los instrumentos normativos (planes) que sustentan el proyecto educativo, según lo mencionado *“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)* Frente a este escenario el equipo directivo debe generar un clima de confianza que permita la participación de todos quienes integran la comunidad educativa, de modo que a su vez logren en ellos un aprendizaje organizacional que permita cumplir las metas de la institución con

una mirada autocrítica y de crecimiento, considerando que los éxitos y fracasos serán de responsabilidad de la misma comunidad educativa.

Según Donaldson (2006), *“el liderazgo del director debe abarcar algunas 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”*. Pero este liderazgo debe estar cimentado en la distribución de tareas en todos los actores de la comunidad educativa como un proceso colectivo y no individual, donde el director tiene la oportunidad de buscar la interrelación entre las habilidades y competencias de quienes se hacen parte del proceso y los objetivos a cumplir, pero siempre desde un modo de colaboración y no de egos individuales. Para esto es importante considerar que en el caso de la educación rural no es posible esperar que los padres y apoderados tengan las mismas competencias que se espera de ellos en la educación urbana para ser partícipes activos de la educación de sus hijos, sin embargo darle una mirada útil a sus competencias como ciudadanos del área rural también nos entrega la posibilidad de contar con sus saberes para incluirlas dentro del proyecto educativo y por consiguiente en el PME y así conseguir en los mismos estudiantes procesos de aprendizajes con significancia y relacionadas a su entorno real. *“Los territorios de aprendizajes interculturales son el espacio de organización de la vida escolar en relación con un concepto amplio de educación y territorio donde coexisten, conviven, dialogan, se complementan o, incluso, se anulan diversas culturas, subculturas, lenguajes y creencias que se diseminan y reconstruyen a través de la educación formal, no formal e informal (Williamson, 2011).*

Finalmente cabe destacar que la búsqueda de mejoras educativas en el ámbito urbano y rural en Chile es una meta a largo plazo que pareciera ser infinita, el ámbito educacional es un sistema vivo que avanza lentamente según

las exigencias de la sociedad mundial, el uso de las nuevas tecnologías aun esta al debe sobre todo en el área rural debido a la escasez de conectividad tecnológica, y debido a la mencionada muchas veces ineficaz administración de los sostenedores. Aun así es posible soñar con la obtención de buenos resultados y lograr una mejora en la calidad educativa y de los distintos procesos de aprendizaje que se generan en el interior de los centros educativos, para lo cual haría falta generar procesos de gestión efectivos donde se tenga una mirada como equipos colaborativos y con compromiso de todos sus miembros frente a las distintas metas que se plantean en las unidades educativas, posibilitando la participación de todos quienes conforman las comunidades educativas con sus diferencias e igualdades.

II. Marco Contextual

II.1 Contexto educativo en que se realiza el estudio.

El presente estudio se ha llevado a cabo en la escuela rural Los Olivos G-133, perteneciente a la comuna de Ovalle, provincia del Limarí, región de Coquimbo. Esta Escuela se encuentra ubicada en la localidad de Los Olivos, pueblo ubicado a 35 kilómetros al sur oeste de la ciudad de Ovalle, ruta D-505. La cantidad de habitantes de la localidad aproxima los 800 habitantes, con una escolaridad en su mayoría, menor al octavo básico.

Cabe destacar que la escuela Los Olivos es una unidad educativa dependiente del Departamento de Educación Municipal de la Ilustre Municipalidad de Ovalle en la cual se ejecutan los planes y programas propuestos por el Ministerio de Educación y en la cual se están aplicando las Adecuaciones Curriculares de la Reforma Educacional. La organización de funcionamiento base está regido por el PADEM y el PLADECO, documentos

que además entregan las orientaciones básicas que nos permiten dirigir el sentido educacional de este establecimiento.

1.a) Identificación del Establecimiento educativo

ESTABLECIMIENTO : ESCUELA BASICA LOS OLIVOS

DIRECTOR(A) : JORGE CIFUENTES RODRIGUEZ

R.B.D : 729-3

MODALIDAD : BASICA DIURNA

NIVELES QUE ATIENDE : PREBASICA Y BASICA

DIRECCIÓN : CAMINO PUBLICO S/N LOS OLIVOS

COMUNA : OVALLE

TELÉFONO : 000000000

CORREO ELECTRÓNICO : ESCOLIVO@GMAIL.COM

Visión: “Ser un establecimiento que favorezca el desarrollo integral de los educandos, acercándolos a la expresión artística y deportiva, estimulándolos a proseguir estudios y se integren adecuadamente a la sociedad, en su medio sociocultural y con conciencia ecológica”.

Misión: “Educar a niños y niñas para que desarrollen habilidades y competencias necesarias para contribuir a una vida autónoma con valores éticos centrados en el respeto, responsabilidad, solidaridad, espíritu crítico y democrático que les permita vincularse con las tecnologías, las artes, el deporte y el medio ambiente”.

Sellos: “Desarrollo integral con énfasis en la expresión artística y conciencia ecológica”

Lema: “Educar en forma integral e inclusiva.”

La comunidad educativa de Los Olivos, nace con la llegada de la escuela hace al menos 40 años, otorgando la posibilidad a los habitantes de la localidad y lugares aledaños de poder continuar sus estudios de enseñanza básica.

En su inicio la escuela Los Olivos G-133 fue ubicada en una casona frente a la pequeña plaza del pueblo, para luego después de 30 años ser trasladada al edificio actual, donde cuenta con un terreno de aproximadamente 4 hectáreas, contando además con 5 acciones de agua. El espacio construido corresponde a poco más de media hectárea, contando con un pequeño invernadero construido hace un año atrás con fines pedagógicos. Es un terreno rodeado de la mayoría de las viviendas del pueblo, por lo tanto accesible para la mayoría de los estudiantes que esta misma acoge.

Durante los últimos seis años ha tenido un gran avance respecto de la disponibilidad de recursos para todas las áreas, sobretodo el área tecnológica, contando con proyectores, computadores y subwoofers para cada sala y de libre disponibilidad para los docentes, incluyendo un pequeño stock de computadores refaccionados para el área de biblioteca, Sin embargo no se cuenta con señal de internet. También se ha gestionado y conseguido recursos para el área artística y deportiva, logrando además, ya este último año la aprobación del proyecto y actualmente en construcción de la multicancha techada.

Dentro de sus logros es importante destacar que al año 2017 se ha obtenido un avance importante en la categorización del establecimiento, desde categoría medio bajo a medio, obteniendo como resultados de la prueba SIMCE 2016 respecto del año anterior en donde se había obtenido 175 puntos en matemáticas a 247 puntos y lenguaje desde 227 puntos a 264 puntos, lo cual se ha mantenido en rangos similares hasta el último resultado.

Los resultados IDPS (Indicadores de Desarrollo Personal y Social) han sido similares durante los últimos seis años, manteniéndose entre los 70 y 85

puntos. Para lo cual anualmente se realiza un trabajo con los apoderados explicando la importancia de su opinión seria y honesta del cuestionario de apoderados que corresponde a la prueba mencionada.

Actualmente la escuela Los Olivos cuenta con una matrícula de 93 estudiantes desde pre - kínder a octavo básico. En su mayoría estudiantes que viven en el mismo pueblo y quince de ellos que acuden de localidades cercanas al pueblo, siendo trasladados de ida y vuelta en un furgón escolar de pago compartido entre la junta de vecinos del pueblo y los apoderados de los niños mencionados.

De acuerdo a la disponibilidad de salas de clases y matrícula por curso el 1° y 2° básico funciona en la modalidad de curso combinado, así como el nivel parvulario que también comparte su espacio durante la misma jornada.

Durante los últimos dos años los estudiantes de la escuela han tenido la posibilidad de participar en diversas actividades extraescolares organizadas por la Red pedagógica n° 1, entre ellas encuentros de poesía, cueca, fútbol, festival de la canción. Así como la participación en actos como el día del Carabinero el cual se organiza en la localidad vecina de Cerrillos de Tamaya.

La escuela cuenta con un personal a cargo de las distintas áreas en que ellas se trabajan, entre ellos Director, Jefe de Utp, Encargada De convivencia Escolar (quienes además de su cargo cumplen horas aula) Docentes de aula para cada curso, Educadora de párvulos, Técnico en párvulos, 2 educadoras diferenciales, 1 psicopedagoga, psicólogo, fonoaudiólogo, trabajadora social, 1 asistente de aula, asistente de biblioteca y dos asistentes de aseo y ornato.

Además la escuela Los Olivos otorga alimentación para el 100% de sus estudiantes, siendo atendidos por dos manipuladoras de alimentos pertenecientes al contrato con la empresa alimenticia correspondiente.

Dentro de los desafíos propuestos por la escuela para el año 2020 están aumentar el puntaje SIMCE, mejorar el porcentaje en los IDPS, conseguir que la asistencia media en reunión de apoderados aumente al 85%, aumentar la

cantidad de estudiantes en nivel de aprendizaje avanzado, participar en todas las actividades extracurriculares propuestas por la red pedagógica n° 1, conseguir un mayor compromiso de los docentes con el aprendizaje de los estudiantes, otorgar mayor participación al centro de alumnos en la toma de decisiones de la escuela, disminuir los conflictos relacionales para mejorar la convivencia escolar entre docentes y entre estudiantes.

III. Diagnóstico Institucional

El proceso de diagnóstico institucional es de suma importancia al momento de tomar decisiones estratégicas que vayan enfocadas a la mejora institucional, ya que nos permite observar de un modo reflexivo las distintas prácticas que se llevan a cabo en la unidad educativa, otorgando la posibilidad de hacer un análisis que involucre a todos los actores que en ella participan.

El diagnóstico es el primer paso para toma de decisiones ya que es el punto de partida en la planificación y determinación de metas. Por lo tanto es la

radiografía de la unidad educativa donde se sustentan todas las acciones a realizar a futuro y se muestra a los responsables activos de los distintos procesos que se llevan a cabo.

Este diagnóstico institucional está basado en la realidad de una escuela rural con poco menos de cien estudiantes y con un equipo de trabajo que hace lo posible por llevar a cabo procesos de aprendizaje significativos para sus estudiantes y que les sean útiles para una vida futura, ya sea en su continuidad de estudios o familiar y social.

III.1.- Antecedentes Generales

Nombre del Establecimiento Educativo	Escuela Los Olivos G-133
RBD -DV	729 -3
Dependencia Administrativa	Municipal
Tipo de formación	Pre básica - Básica
Nombre del Director	Jorge del C. Cifuentes Rodríguez
Dirección	Los olivos s/n
Teléfono	0000000
Correo electrónico	Escolivo@gmail.com
Región	Coquimbo
DEPROV	Limarí
Comuna	Ovalle

Sostenedor

Nombre	Ilustre municipalidad de Ovalle
Rut	60.040.700-0
Dirección	Vicuña Mackenna n° 441
e- mail	alcaldia@muniovalle.cl
Teléfono	532-661100

III.2.-FODA

El siguiente FODA ha sido realizado en conjunto con el equipo de docentes equipo PIE y asistentes de aula.

Fortalezas	Debilidades
● Buen clima organizacional ● Jornada escolar completa ● Equipo docente comprometido en los procesos de enseñanza aprendizaje. ● Compromiso docente en iniciativas innovadoras en los procesos de enseñanza aprendizaje. ● Uso de herramientas tecnológicas para la preparación y aplicación de los procesos enseñanza aprendizaje.. ● Escuela con equipo PIE. ● Documentos normativos de la escuela (Reglamento de Convivencia escolar, Reglamento de evaluación, Reglamento Interno) revisados y elaborados de manera colaborativa.	● Bajo compromiso de apoderados en apoyo educativo de sus estudiantes. ● Alta vulnerabilidad de los estudiantes. ● Bajo compromiso de estudiantes y apoderados en el cumplimiento de deberes escolares. ● Escasa preocupación familiar en la continuidad educacional de los estudiantes (proyección a futuro). ● Conflictos relacionales entre algunos docentes e individualismo. ● Falta de rigurosidad docente respecto de algunas de sus responsabilidades profesionales. ● Resistencia al cambio de parte de algunos docentes.
Oportunidades	Amenazas
● Programas de apoyo impulsados por el Ministerio de Educación lo que permite una innovación de técnicas pedagógicas. ● Equipo de coordinación pedagógica municipal como	● Carencia de conectividad internet en la escuela. ● Carencia de hábitos alimenticios y de higiene personal en estudiantes. ● Desplazamiento de algunos estudiantes demasiado extenso.

apoyo constante en las actividades. • Centro de padres con personalidad jurídica. • Comunicación continua con redes de apoyo locales (junta de vecinos, club deportivo, organizaciones territoriales). • Ejecución de programas y planes de apoyo externos a la escuela (HPV, SENDA,) • Apoyo médico dental en dependencias de la escuela. • Proximidad con otros centros educativos. Participación en red de escuelas PME SEP.	• Extenso trayecto de viaje de los docentes a la escuela. • Entorno sociocultural de los estudiantes asociado a las carreras de caballos y consumo de alcohol y drogas.
---	--

III.3. Evaluación Indicativa de desempeño

La evaluación indicativa de desempeño ha sido realizada de acuerdo a los Estándares Indicativos de Desempeño en conjunto con algunos docentes que han asistido a turnos éticos durante el periodo de cuarentena por Covid 19. En esta evaluación se plasma una mirada en conjunto lo cual permite hacer un análisis menos individualizado de las prácticas que en la comunidad educativa se desarrollan. Para ello se ha tomado como instrumento de análisis una matriz en cual se incluyen todos los aspectos a evaluar de acuerdo a las distintas dimensiones que componen los Estándares indicativos de desempeño.

1.- Dimensión Liderazgo

1.1- Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			X	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			x	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente			X	
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		X		
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.		x		

1.2. Subdimensión: Liderazgo del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			X	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			X	
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			X	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e			X	

inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			x	
7. El director promueve una ética de trabajo.			x	

1.3. Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				x
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los			x	

padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				x

2.- Dimensión: Gestión Pedagógica

2.1 Subdimensión: Gestión Curricular

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				x
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)			x	
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			x	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		x		
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		x		
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas	x			

(como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.		x		
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		x		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.		x		
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.		x		
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			x	
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			x	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	x			

2.2. Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.		X		
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.		X		
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.		x		
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		x		
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.		x		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		x		
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			x	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		x		

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			x	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	x			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			x	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				x
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			x	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.			x	

3.- Dimensión: Convivencia Escolar

3.1 Subdimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			x	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				x
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		x		
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			x	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			x	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			x	

3.2. Subdimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad			x	

educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.		x		
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			x	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			x	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			x	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			x	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			x	

3.3. Subdimensión: Participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			x	

2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				x
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			x	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			x	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				x
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			x	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				x
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				x
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				x
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				x

4.-Dimensión: Gestión de Recursos

4.1 Subdimensión: Gestión del personal

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				x
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			x	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			x	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			x	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.			x	
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			x	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			x	
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			x	

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				x
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				x
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				x
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				x
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				x
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				x
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				x

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			x	
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			x	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				x
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				x

5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.				x
--	--	--	--	----------

IV. Análisis de resultados

1.- Evaluación Indicativa de Desempeño

Al llevar a cabo un análisis basado en las cuatro dimensiones de la gestión escolar de la escuela Los Olivos, podemos observar que:

- a) En la dimensión Liderazgo existe tendencia hacia un desarrollo satisfactorio y avanzado de las prácticas, sin embargo se encuentran en un desarrollo incipiente la gestión y entrega de recursos por parte del sostenedor, así como en la promoción del desarrollo del aprendizaje docente y nuevos desafíos hacia los mismos, aun teniendo existencia de ello, la promoción es baja.
- b) En la dimensión Gestión Pedagógica se observan algunos aspectos en nivel satisfactorio y avanzado de un modo escaso, existiendo una tendencia a un nivel de desarrollo incipiente. De acuerdo a esto se observa que el equipo técnico pedagógico funciona más bien como una figura representativa, pero no de acción, se limita a la supervisión de algunos aspectos pedagógicos y de normativa como firmas y revisión de libros, planificaciones, calendarización de evaluaciones, sin hacer un aporte real de colaboración hacia los docentes con nuevas ideas, tampoco promueve nuevas estrategias que puedan ayudar a los docentes a mejorar sus prácticas, carece de la intención de innovar y tampoco promueve la reutilización de los recursos disponibles y escasamente monitorea el logro de la cobertura curricular.

Respecto de la enseñanza y aprendizaje en el aula se observa un nivel de desarrollo incipiente, demostrando poca rigurosidad conceptual y bajas expectativas en los estudiantes sin pedir mucho de ellos, hay un bajo logro en la participación de los estudiantes, si bien lo hacen, esto se disipa en el transcurso de la clase, son poco constantes en la exigencia con el cumplimiento de trabajos y tareas.

En cuanto al apoyo al desarrollo de los estudiantes se observa en nivel de desarrollo débil el indicador que atiende a la implementación de estrategias para el trabajo con estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos. Los demás indicadores se encuentran en nivel satisfactorio y avanzado.

c) En la dimensión Convivencia escolar existe una tendencia hacia los niveles de desarrollo satisfactorios y avanzado en sus tres subdimensiones, sin embargo existen dos indicadores en nivel incipiente, uno asociado a resolución de conflictos de modo constructivo, donde si bien en la normativa de la escuela está determinada, la forma de resolución es a través de llamados de atención de parte de la mayoría de los docentes, sin hacer mucha mediación en el conflicto, junto con esto es baja la valoración de la diversidad, al parecer es una práctica que se replica pero poco se practica. Respecto de la participación, la escuela demuestra estar en nivel satisfactorio y avanzado, por lo tanto si existe la promoción de la participación con el fin de desarrollar sentido de pertenencia y compromiso considerando a toda la comunidad educativa.

d) Respecto a la dimensión Gestión de recursos todas las subdimensiones se encuentran en un nivel de desarrollo satisfactorio y avanzado, sin embargo y de acuerdo a lo observado, si bien se valora el trabajo docente y sus necesidades, falta por generar prácticas que los motiven aún más a ser parte de la escuela y lograr un real compromiso profesional, en relación al clima laboral, este se promueve pero aun así existen diferencias entre docentes debido a situaciones pasadas que han sido tomadas como personales y no profesionales, intercambios de opinión que han generado algunas asperezas. Respecto de los recursos educativos, el establecimiento cuenta con materiales para distintas áreas, sin embargo el uso cotidiano de ellos es menor debido a que algunos

docentes no los integran en sus planificaciones y clases y solo se limitan a trabajar de un modo más tradicional.

Según el último reporte de verificación del PME correspondiente al año 2019 enviado por los coordinadores pedagógicos (DEPROV –DEM) Los nudos críticos descubiertos se encuentran en Gestión pedagógica donde se hace referencia a la resistencia inicial de algunos docentes hacia el trabajo colaborativo, en el área Convivencia Escolar el nudo crítico estaría enfocado hacia el aumento de denuncias de vulneración de derechos en contexto familiar. En las áreas de Liderazgo y Gestión de Recursos no se encontró nudos críticos.

1.- Análisis según resultados académicos

SIMCE:

AÑO	LENGUAJE	MATEMATICAS
2015	227	175
2016	264	247
2017	251	224
2018	262	215

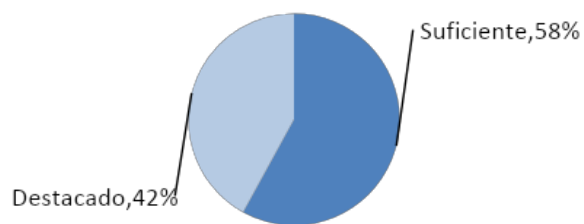
De acuerdo a los últimos puntajes obtenidos en la evaluación externa SIMCE, la escuela ha tenido una variación considerable los últimos cuatro años, el año 2019 aún está pendiente. Si bien en lenguaje y comunicación hubo un aumento el último año, en el área de matemática la baja es considerable si se toma como referencia el año 2016. por lo tanto es claro que debiese generarse nuevas estrategias que atiendan a la mejora en ambas áreas, enfatizando matemática.

Rendimiento anual 2019

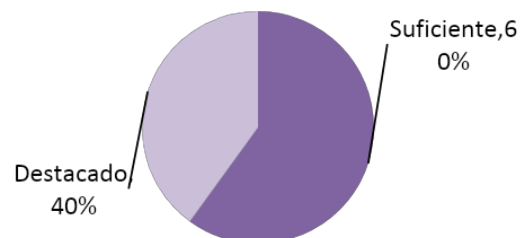
Lenguaje y Comunicación



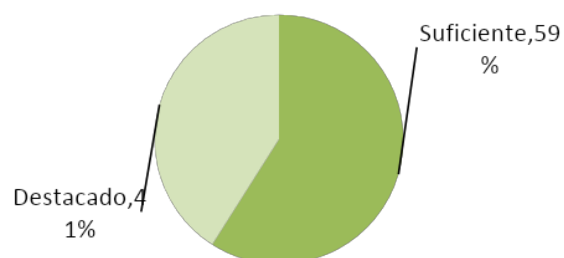
Matemática



Historia Y Geografía



Ciencias Naturales



Durante el año 2019 el rendimiento a nivel escuela no tuvo resultados insuficientes, el 100% de los estudiantes fueron aprobados de curso, por lo tanto del 8° año hubo egreso del 100%, todos con continuidad en distintos liceos de la comuna de Ovalle, no existe índice de repitencia en el año 2019 pero si dos retiros por cambio de domicilio.

Al observar cada gráfico por asignatura podemos determinar que la diferencia entre el nivel suficiente y destacado son casi semejantes, exceptuando Lenguaje y comunicación donde la diferencia se expande un poco más. Sin embargo en los consejos de profesores donde se ha hecho análisis de los datos presentados, surge el cuestionamiento frente a los resultados, donde los puntajes SIMCE parecieran no tener mucha relación con los resultados académicos anuales. Desde un modo especulativo podría pensarse que la poca diferencia que existe entre el nivel destacado y suficiente tiene directa relación con los hábitos de estudio de los estudiantes y el esfuerzo de cada uno durante el año, ya que la revisar cada curso detalladamente los nombres de estudiantes con mejores calificaciones se repiten en las cuatro asignaturas.

Cabe destacar que en la escuela se contempla a cuatro estudiantes que son evaluados con el sistema PACI, a través del equipo PIE, donde ellos rinden evaluaciones diferenciadas e individualizadas de acuerdo a su diagnóstico, siendo aprobados todos para su continuidad escolar.

Respecto de las dos instancias de evaluaciones internas que se realizan en la escuela, no hay un registro debido a que solo llevo a cabo la evaluación del primer semestre, el segundo semestre fue suspendida debido al estallido social, por lo tanto no había punto de comparación entre ambas pruebas.

3.- Análisis Observación directa

Desde las observaciones realizadas en la escuela, se puede determinar que si bien hay un equipo de trabajo bastante completo, la cantidad de

licencias médicas de algunos docentes y la falta de profesores para reemplazo son un punto débil, lamentablemente escapa de las manos directivas de la escuela, ya que los reemplazos son enviados desde la entidad sostenedora.

Otro punto que debilita el funcionamiento de la escuela es el bajo compromiso de algunos docentes hacia la labor que se cumple, donde se interpreta que ellos solo hacen su trabajo sin involucrarse más allá con temáticas como la vulneración de derechos, el interés por conocer a todos los estudiantes de la escuela considerando que la matrícula es de solo de 93, experimentar otras áreas como las artísticas y ecológicas para potenciar a los estudiantes, poca concentración en las actividades institucionales calendarizadas para el año escolar. Junto con esto y mencionado anteriormente existe un ambiente laboral que hace dos años atrás no existía y que por intercambio de opiniones ha terminado formando grupos donde poco a poco se ha perdido la comunicación entre docentes, si bien es de conocimiento del director y encargado de convivencia escolar ha sido muy difícil cambiar ese aspecto.

Otro aspecto observado es que el encargado de la UTP cumple una labor de supervisión pero no de aporte al crecimiento profesional de los docentes, teniendo más bien una actitud punitiva que de colaboración con ellos, lo que a su vez genera cierto rechazo en los docentes hacia él.

Respecto de los estudiantes y su desempeño académico y socio-escolar, se ha observado que si bien cumplen con la mayoría de sus responsabilidades académicas, no son rigurosos con su aprendizaje, entregando sus trabajos a destiempo, estudiando solo para desarrollar sus evaluaciones y no por una meta relacionada con su aprendizaje, son poco autoexigentes con ellos mismos y tienden a frustrarse rápidamente si no logran cumplir con una tarea designada, en esto se considera además que sus apoderados no prestan una real atención y compromiso en el aprendizaje de sus hijos, justificándose con su trabajo y falta de tiempo. Junto con esto los padres y apoderados tampoco suelen hacerse responsables con sus deberes como

apoderados, los que recae en el incumplimiento de tareas y materiales, así como la asistencia en las reuniones a las cuales son citados. Claramente mucho de ellos dejan el aprendizaje de sus hijos solo en manos de la escuela sin aportar realmente de la forma que se necesita para el éxito educativo de sus hijos.

Desde el punto de vista socioescolar, tienen buenas relaciones entre ellos, son respetuosos con sus profesores y personal de la escuela en general, suelen tener conflictos menores dentro de la escuela, juegan juntos en el patio, comparten entre ellos y se cuidan entre ellos, sin embargo existe algunos casos que han sido denunciados a la escuela donde en cursos más grandes 6° a 8° básico, algunas estudiantes han realizado comentarios descalificativos a otras compañeras a través de redes sociales durante horarios que no corresponden al horario escolar., aun así existe mediación para ese tipo de casos desde el área de convivencia escolar y se han aplicado las medidas disciplinarias incluidas en el reglamento de convivencia escolar.

Es importante referirse además a la relación de la escuela con la comunidad, esta al ser uno de los dos centros educativos de la localidad, ya que el otro es un jardín infantil perteneciente a Integra, es de gran ayuda a la comunidad en distintos ámbitos, desde fotocopias, impresiones, biblioteca y apoyo social, la junta de vecinos y las empresas del sector tienen una relación cordial con el establecimiento donde se han generado distintas colaboraciones entre ellos, por lo tanto dentro de las redes de apoyo son bastante importantes para el centro educacional.

Finalmente haciendo un resumen del análisis que surge de los distintos instrumentos de diagnóstico, podemos deducir que la escuela de los Olivos está bien encaminada y que podría conseguir mejores resultados en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes, se considera importante el trabajo con los docentes incluyendo al encargado de UTP para conseguir un compromiso real con la escuela en general, los puntajes obtenidos y resultados académicos, nos demuestran que la labor docente es realmente importante en la formación de

nuestros estudiantes y que si no existe un cambio en su forma de llevar a cabo su labor educativa, no es mucho lo que podría cambiar. Además generar acciones que atiendan a su crecimiento profesional y darle una real importancia a sus logros mediante el estímulo positivo.

Los apoderados si bien participan en ella y se sienten acogidos, no demuestran el real compromiso con sus hijos y sus aprendizajes, a lo cual le podemos añadir el entorno sociocultural en el que viven y la baja escolaridad que la mayoría de ellos presenta, es mas en las encuesta de satisfacción que responden al final de cada semestre, demuestran estar conformes con la labor de las escuela y evalúan bien los procesos educativos, sin embargo el compromiso es débil en su mayoría; existiendo algunas excepciones.

Se debe revisar algunas prácticas y rediseñarlas, así como se debe otorgar exigencia y rigurosidad con algunas acciones que se llevan a cabo pero de un modo superficial, sistematizar las prácticas y evaluarlas en conjunto, entregar un papel protagónico a los docentes, alumnos y apoderados en el análisis y evaluación de los aspectos educativos; que el trato de las temáticas se convierta en aprendizaje para todos y no solo en informativos periódicos.

Según los puntajes SIMCE se debe realizar un trabajo institucional y no dejar en manos del docente de 4° básico el proceso, es un trabajo de todos, considerando el área de matemática como prioridad al momento de la mejora. Junto con ello ser más estrictos con los distintas acciones que atienden a los IDPS, ya que también forman parte de la evaluación escolar, sobretodo en área de higiene personal y vida saludable.

Dentro de las nuevas prácticas es importante generar acciones que atiendan a los alumnos con habilidades destacadas, a modo de potenciarlos y así generar mejores expectativas para su futuro ya sea personal o estudiantil, junto con ello convencer a sus apoderados de la importancia de esas habilidades para la vida de su hijo y la importancia de su apoyo como familia.

También es importante resaltar que el trabajo con las redes de apoyo debe continuar y tratar de que esta unión escuela y redes sea más efectiva en los distintos procesos, aun teniendo la conciencia de que muchas veces escapa de las manos de la escuela el funcionamiento de ellas en pro de los aprendizajes y bienestar de los estudiantes y apoderados.

V. Plan de Mejoramiento

El siguiente plan de mejoramiento se ha diseñado de acuerdo al análisis de los resultados recogidos de la investigación en la escuela Los Olivos. Este contempla acciones que ya se están realizando y se agregan otras que podrían ser útiles para la mejora educativa del establecimiento con plazo de un año.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	META
Gestión Pedagógica	Generar prácticas y acciones que permitan llevar a cabo los procesos de enseñanza aprendizaje efectivos respondiendo a la diversidad de estudiantes.	100% de los docentes elabora planificaciones que contribuyan al alcance de niveles satisfactorios de los estudiantes en el aula respondiendo a la diversidad y fomentando su desarrollo integral.
Liderazgo	Fomentar y fortalecer la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa en la construcción, revisión, adecuación y apropiación de los diversos instrumentos normativos (PEM, RCE, RE), con el fin de lograr un sentido de pertenencia y compromiso institucional.	100% de los estamentos participa en la instancia de construcción, revisión, adecuación y apropiación de los distintos instrumentos normativos (PME, RCE, RE) y 90% en las instancias asociadas como talleres y reuniones agendadas para tal efecto.
Convivencia Escolar	Fortalecer la convivencia escolar entre todos los miembros de la comunidad educativa, generando un ambiente de respeto, pertenencia,	100% de los integrantes de la comunidad educativa participan en las instancias planificadas por el equipo de convivencia

	participación, colaboración y valoración de la diversidad	escolar (talleres, día de la convivencia, ferias preventivas, etc)
Gestión de Recursos	Gestionar todos los recursos humanos y materiales necesarios para fortalecer los procesos pedagógicos y de gestión institucional, mediante la solicitud oportuna al DEM.	90% de los recursos necesarios para el trabajo de la unidad educativa gestionados en forma oportuna.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Acción	meta	responsables
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	Generar instancias de trabajo colaborativo de planificación y análisis del currículo con apoyo de UTP, PIE, que atiendan a la diversidad de estudiantes y fomenten su desarrollo integral.	☐ Planificación colaborativa con análisis del currículo y de acuerdo al decreto 67, y DUA en instancias agendadas una vez al mes guiados por UTP y PIE.	100% de los docentes participan en las reuniones, 90% de reuniones agendadas, realizadas	UTP, Coordinadora PIE.
			☐ Articulación curricular entre kínder y primero básico.	100% de las reuniones agendadas (3 al año)	UTP, Educadora de Párvulos, Docente 1° básico.

			☐ Asistencia de docentes a talleres o cursos, dentro y fuera de la escuela para perfeccionar conocimientos.	Cada docente asiste al menos a 1 taller al año de perfeccionamiento docente.	Director, equipo de Gestión.
			☐ Planificar un proyecto en forma colaborativa que atienda a distintas áreas de aprendizaje (Integración curricular)	100% de los docentes participan en la planificación de un proyecto anual que atienda a las distintas áreas de aprendizaje.	UTP, Docentes.

			☐ Planificar el taller de reforzamiento para el desarrollo de habilidades en las áreas de lenguaje y matemática con el fin de mejorar puntaje SIMCE.	100% de las horas destinadas de taller de reforzamiento realizadas.	UTP, Docentes.
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Fortalecer la labor docente en el aula mediante instancias de colaboración con otros docentes y acciones institucionales que	☐ Acompañamiento docente, mediante la observación de clases y reflexión en conjunto entre docentes, en instancias	100% de los docentes son observados por colegas y en conjunto reflexionan lo observado a partir	UTP, Docentes

		atiendan al aprendizaje y diversidad de estudiantes.	agendadas previamente con UTP. ☐ Realización de talleres colaborativos que atiendan a las distintas necesidades docentes en el aula (estrategias de buena convivencia), estrategias de lectura, desarrollo del pensamiento, etc).	de pautas destinadas para ello. 100% de los talleres agendados y 100% de los docentes asistentes.	Equipo de gestión.
--	--	--	--	---	--------------------

	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Establecer estrategias que atiendan al desarrollo integral de los estudiantes de acuerdo a sus intereses y diversidad y necesidades socioafectivas.	☐ Realización de talleres de arte y deporte en hora extraordinarias. ☐ Talleres para padres en las reuniones de apoderados con el fin de abordar temáticas que prevengan la deserción escolar,	80% de estudiantes participantes de talleres extracurriculares (1 vez a la semana) 80% de asistencia de padres.	Director Equipo de Convivencia Escolar. Docentes

			consumo de drogas, violencia intrafamiliar , etc		
--	--	--	---	--	--

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Acción	meta	responsables
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Aportar todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la unidad educativa.	☐ Gestionar la compra y pago de todos los recursos solicitados por la unidad educativa de acuerdo a los recursos disponibles.	90% de los recursos entregados a la unidad educativa	Sostenedor.
	Liderazgo del Director.	Promover un sentido de pertenencia, participación y compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa, mediante instancias	☐ Agendar instancias de análisis y adecuación de los distintos instrumentos normativos (PEI,	100% de los estamentos participantes en las reuniones agendadas.	Director Equipo de Gestión.

		inclusivas y de colaboración.	PME, RCE, RE) con todos los estamentos de la comunidad Educativa. ☐ Aplicación de encuesta de satisfacción a todos los estamentos de la comunidad educativa, semestralmente.	80% de las encuestas aplicadas, en relación a la matrícula escolar.	Director.
	Planificación y gestión de recursos	Monitorear sistemáticamente los procesos de aprendizaje y resultados académicos	☐ Agendar reuniones periódicas (3 anuales) con equipo coordinador DEM y consejo	100% de las reuniones realizadas	Director Equipo coordinador DEM.

			escolar para monitorear cumplimiento de acciones PME ☐ Agendar dos reuniones anuales con equipo docente para monitorear y analizar los alcances académicos del período.	100% reuniones realizadas	Director.
--	--	--	--	---------------------------	-----------

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Acción	Meta	Responsables
-----------	--------------	----------	--------	------	--------------

Convivencia Escolar	Formación	Fortalecer la las prácticas que permiten orientar y monitorear distintas temáticas (resolución de conflictos, consumo de drogas, sexualidad, futuro académico, higiene y salud) mediante instancias estipuladas en en el Reglamento de Convivencia escolar	☐ Difusión, educación y evaluación de distintas temáticas utilizando distintos medios comunicativos (diario mural, extracto de manual de convivencia, informativos página Facebook, talleres y encuestas) con previa calendarización.	100 % de instancias calendarizadas realizadas	Equipo de Convivencia Escolar
	Convivencia	Afianzar una buena convivencia escolar	☐ Realización de actividad	100% de los estamentos	Director

		mediante instancias que promuevan un ambiente respetuoso, de valoración , organizado y seguro para toda la comunidad educativa.	institucional para elaborar y evaluar en conjunto las rutinas para la buena convivencia y un lema por curso. (abril día de la convivencia escolar)	participan en la actividad.	Equipo de Convivencia Escolar.
			☐ Aplicación de medidas disciplinarias contenidas en reglamento de Convivencia escolar bajo responsabilidad del profesional correspondiente	100% de las medidas adoptadas deben ser registradas y firmadas por profesional responsable. 100% de las instancias de monitoreo registrado	Director. Encargado de Convivencia escolar Docentes

			según reglamento, y monitoreo mensual de las mismas. ☐ Realización de talleres de autocuidado y crecimiento personal para el personal de la escuela y apoderados, dirigidos por Red HPV	y firmado por encargado de convivencia escolar. 100% de personal participante en talleres 100 % de talleres realizados. (2 por semestre)	Encargado Convivencia escolar.
	Participación y vida democrática	Fortalecer el sentido de pertenencia participación y compromiso de toda la comunidad educativa.	☐ Realización de reuniones periódicas del centro de alumnos	90% de reuniones calendarizadas, realizadas con acta de reunión firmadas.	Encargado Convivencia Escolar Docente CCAA

			a cargo de un docente. ☐ Realización de campañas solidarias y/o ambientales a cargo del centro de padres y con participación de toda la comunidad educativa. ☐ Realización de elecciones de directivas de curso y centro de alumnos en una fecha determinada y con voto secreto.	100% de campañas realizadas (3 en el año) 90% de los estudiantes participan en las elecciones.	Encargado de Convivencia Directiva Centro de Padres. Director Equipo de Convivencia escolar.
--	--	--	---	--	--

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Acción	Meta	Responsable
Gestión de Recursos	Gestión del personal	Gestionar los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de metas anuales.	Gestión para la contratación de personal necesario para el buen funcionamiento escolar (monitores talleres deportivos y artísticos)	100% monitores necesarios para talleres (2)	Director
	Gestión de recursos financieros	Gestionar y administrar los recursos financieros de modo de satisfacer eficazmente las necesidades del establecimiento.	Gestión de compra de programa computacional para controlar los o movimientos financieros.	Adquisición programa informático.	Director

	Gestión de recursos educativos	Gestionar los recursos materiales educativos y fungibles necesarios para el funcionamiento del establecimiento.	Gestión de compra de distintos materiales de oficina, recursos educativos, tecnológicos, deportivos, artísticos necesarios para el trabajo adecuado de la unidad educativa.	Adquisición de 90% de los materiales gestionados.	Director
--	--------------------------------	---	---	---	----------

- ☐ Cabe destacar que algunas acciones son transversales a más de una subdimensión.

VI. Bibliografía

Ahumada, L. (2010). Liderazgo Distribuido Y Aprendizaje Organizacional: Tensiones Y Contradicciones De La Ley De Subvención Escolar Preferencial en Un Contexto Rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111–123. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-99>

Blanco, Rosa; Astorga, Alfredo ;Guadalupe, Cesar; Hevia , Ricardo; Nieto, Margarita; Robalino, Magaly; Rojas, Alfredo; 2007, Educacion de Calidad para todos, Un asunto de derechos Humanos, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150272>

De la Vega, L. F. (2015). Hacia Un Marco Analítico Y Metodológico Para La Evaluación Del Mejoramiento Educativo en Escuelas Chilenas. *Calidad En La Educación*, (42), 61–91. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>

Mineduc, 2014, Estándares Indicativos de Desempeño, Stgo, Chile.

Mineduc, 2012, Guía para el Diagnostico Institucional, Stgo, Chile, Maval

Ministerio de Educación , 2008, Ley de Subvencion Escolar Preferencial, <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=269001&idVersion=2008-02-01>

Williamson Castro, G., Torres Huechucura, T., & Castro Machuca, Y. (2017). Educación Rural: Proyecto Educativo Institucional Desde Un Enfoque Participativo. *Sinéctica*, (49), 1–16. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125726123&lang=es&site=ehost-live>.

VII. Anexos

