



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
GESTIÓN DE CALIDAD**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

Profesora Titular: Carmen Bastidas  
Alumna: María Victoria Vera Acuña

Bulnes – Chile, Abril de 2020

## ÍNDICE

Resumen	Página 3
Introducción	Página 4
Marco Teórico	Página 5
Marco Contextual	Página 8
Diagnóstico Institucional	Página 16
Análisis de resultados	Página 27
Plan de Mejoramiento	Página 30
Bibliografía	Página 32

## RESUMEN

El presente trabajo de Grado II, para optar al grado académico de Magister en Educación, Mención Gestión de Calidad, es una propuesta de mejora escolar, focalizada en los ámbitos de la gestión escolar, más deficitarios y que tienen mayor impacto en los aprendizajes de los estudiantes de la Escuela Básica Eduardo Frei Montalva de Bulnes, región de Ñuble. El trabajo se divide en dos fases principales: **Fase 1:** Es un diagnóstico institucional que se basa en los Estándares Indicativos de Desempeño, que incorpora las dimensiones de: *Gestión Pedagógica, Liderazgo, Gestión de la Convivencia y Gestión de Recursos* y en los resultados del informe de Verificación de PME del año 2019, realizado por el Ministerio de Educación, el que contiene recomendaciones para la mejora en las áreas menos desarrolladas del PME, más otros datos relevantes como Resultados SIMCE y categorización de la Agencia de Calidad.

**Fase 2,** consiste en la elaboración de un Plan de Mejoramiento, para el período de un año, que aborda las dimensiones más débiles que arroja el diagnóstico y que impactan positiva o negativamente en los resultados de aprendizaje y en la gestión institucional del establecimiento que describiremos más adelante.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Grado, tiene por objetivo diagnosticar la situación actual de un establecimiento educacional que hemos seleccionado. A la luz de los datos recopilados de distintas fuentes y su posterior análisis, formulamos una propuesta de mejora o Plan de Mejoramiento, que aborda las dimensiones y áreas de proceso más descendidas de la gestión escolar, considerando con absoluta realidad, las mejoras que podemos introducir en el transcurso de 1 año.

La metodología empleada se basa en la investigación aplicada. El trabajo de campo en el establecimiento y entrevistando a distintos actores como Director, Jefe de UTP, representante del sostenedor, miembros del consejo escolar, apoderados, entre otros. También tuvimos acceso a documentos internos, para ser vistos en el establecimiento, tales como reportes ministeriales, evaluaciones internas, encuestas de satisfacción a apoderados, etc. Toda esa información fue analizada y sistematizada para converger en una matriz basada en los Estándares Indicativos de Desempeño, documento orientador de buenas prácticas que finalmente nos entregaría los resultados de lo ya recogido.

Este trabajo, se compone de 2 procesos concatenados entre sí. El primero de ellos, es la Autoevaluación Institucional o proceso de Diagnóstico, que se asemeja a un viaje al interior de la escuela. Su objetivo es detenerse a mirar en profundidad todo lo que se está haciendo, y a su vez, analizar los procesos, las acciones, las pequeñas tareas, no como hechos aislados, fruto de la voluntad de cada miembro de la comunidad, sino que como un todo organizado mediante una programación que cada cierto tiempo debe ser revisada para comprobar si se conecta con las necesidades educativas de los estudiantes o de la mejora de los procesos de gestión. Por tanto, diagnosticar, es un proceso reflexivo, participativo y orientador que debe darse en toda organización, para conocer su situación real y una vez que sea reflexionada y analizada a la luz de los datos recopilados, enderezar el rumbo mediante el llamado brazo articulados del PEI, me refiero al Plan de Mejora. No debemos dejar de lado que en el diagnóstico nos encontramos con Fortalezas o puntos fuertes de la gestión y que deben cuidarse y mantenerse, y por otra parte debemos ser conscientes que las debilidades encontradas (procesos internos), deben ser vistas como una oportunidad de mejora.

## MARCO TEÓRICO

Emprender cualquier proyecto o plan de mejora, requiere como punto de partida, hacer un viaje hacia el interior de la institución educativa, en este caso, la escuela. Tal vez un recorrido histórico que nos permita comprender desde dónde venimos caminando, si hemos perdido el rumbo, si hemos perdido a los compañeros de ruta, si en algún momento alcanzamos la meta y luego nos cansamos y volvimos al punto cero, si nuestro guía se extravió y nadie más conoce cómo llegar. Sea cual sea la realidad que enfrentamos, siempre es bueno conocerla, eso nos aterriza para pensar con la cabeza fría y tomar las mejores decisiones.

En los últimos 15 años en Chile, se han venido instalando diferentes modelos o propuestas para que las instituciones se autoevalúen. Así ocurrió el año 2006 con el Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (**SACGE**), que a través de un extenso autodiagnóstico institucional, las escuelas verificaban si verdaderamente existían prácticas en los diferentes ámbitos de la gestión escolar. Como resultado, muy pocas cumplían con esos extensos requisitos y por un breve momento caímos en la desesperanza de que todo lo hecho, estaba mal. Tal vez no comprendimos a tiempo que la sociedad chilena estaba evolucionando y que bajo la mirada de la OCDE, nuestro sistema educativo era precario, doméstico, “amateur” si se quiere decir. Los modelos económicos y empresariales permearon nuestro sistema y se fueron instalando conceptos como “calidad de la educación”, sin entender qué es calidad, bajo qué estándares medimos calidad. Nuestro lenguaje se volvió más técnico y para muchos se hizo incomprensible. Los docentes más aventajado y más amigos de la tecnología, tomaron la delantera y lideraron los procesos técnicos, al principio sin horas para ser jefes de UTP, solo por “amor al arte” o como una oportunidad de aprender.

Pasamos de una realidad donde el director era un “administrador de escuela” a un nuevo enfoque donde el director es un “líder pedagógico”. Esa transición no fue fácil y aún persiste ese antiguo modelo, cuesta adaptarse a los cambios o probar nuevas formas de hacer las cosas. Los primeros PMEs se componían de cien o más acciones y las escuelas comenzaron a girar en torno a guardar evidencia de todo lo que se hacía o se movía. Los procesos de verificación eran extensos, pues las evidencias y medios de verificación eran muchísimos. Los primeros recursos SEP que se liberaron con los Planes de Mejora se utilizaron en comprar de forma desmesurada materiales, computadores, fotocopiadoras, cámaras fotográficas y de video y cuanto insumo se pudiese llegar a utilizar. Lo cierto es que las escuelas carecieron por años de lo básico y ni siquiera se cuestionaba, la respuesta era siempre la misma: “no hay recursos”. Y

así en un par de años olvidamos el viejo y fiel mimeógrafo, casero, pero tan útil, la máquina de escribir y los papelógrafo para hacer afiches, para dar espacio a grandes centros de fotocopiado y nos llenamos de papeles, de informes, de fotos, de guías bajadas de internet, pero a la luz de los hechos, no necesariamente mejoramos. Hago este singular y breve recorrido, como una introducción vista desde la realidad de una docente que ha transitado desde la experiencia por más de 20 años en las aulas rurales, la experiencia como jefe técnico, el trabajo directivo y también desde el liderazgo intermedio del sostenedor. La experiencia, la propuesta de mejora y las distintas visiones de autores se conjugan para dar paso a un plan de mejora como parte fundamental del trabajo de grado para optar al grado académico de Magister en Educación.

## **EL SISTEMA EDUCATIVO CHILENO Y SUS REFORMAS DESDE EL AÑO 2000**

Como señalaba anteriormente, los conceptos de mejora, calidad de la educación e incluso el nuevo concepto de estudiante que reemplazó al de alumno (el que no tiene luz) nacen a partir de la llegada de la democracia a Chile. Una de las primeras reformas educacionales que nacen hacia el año 2000 y su nueva política educativa, instalan condiciones que aseguren la calidad de la educación. Durante la década de los 90, la política educativa chilena se centró en mejorar las condiciones laborales de los docentes mediante la Ley 19.070, se enfocó en la cobertura de los niveles educativos, la infraestructura y proveer de insumos y materiales a los establecimientos. Luego se enfocó en el perfeccionamiento docente, mediante cursos de especialización realizados por distintas universidades. También nacen las primeras decisiones a nivel del currículum. Se eliminan asignaturas emblemáticas como filosofía y educación cívica y se da paso a una nueva jornada de clases: La JECD.

Evaluar si los cambios fueron exitosos, no es el objetivo de este trabajo, pero si es necesario exponer estos antecedentes de la ruta histórica de las reformas educativas que ha vivido el país en los últimos 30 años. De similar forma, todo autodiagnóstico institucional debiese partir desde el comienzo de la historia. Desde el 2008, en que se experimenta con los primeros planes de mejora asociados a la Ley SEP al 2015 en que se modifica su diseño y propuesta, hay una gran diferencia. Hoy contamos con planes de mejora más ligados a un modelo empresarial, al concepto de gestión de calidad que se acuñó en el área productiva, cuyos componentes nos hablan de “objetivos estratégicos”, estrategias, niveles de implementación, evaluación, etc. El modelo, en teoría es bastante prometedor, pero dará resultados en la medida que el “componente profesional” esté capacitado para implementarlo. La realidad no señala que llevamos más de 12 años con el modelo de gestión de calidad y los estándares de calidad no se

cumplen. Los resultados sí revelan baja comprensión lectora, indicadores de desarrollo personal descendidos, etc. ¿Qué está fallando en el proceso de mejora?

Una de las respuestas más recurrentes en los docentes refiere a que los planes de mejora son elaborados por grupos muy reducidos de personas. La etapa de diagnóstico, que requiere profundidad de análisis es sobrepasada por el cumplimiento de fechas de registro de Fases estratégicas y Fases anuales en una plataforma que poco aporta al proceso de mejora. Es acaso más importante un plan que cumple con fechas en una plataforma que aquél que se toma su tiempo para reflexionar y comprender dónde estamos, qué queremos lograr y cómo nos dividimos el trabajo para cumplir las metas de mejora.

De acuerdo a las lecturas ofrecidas en este magister, se señala que “Se pone de relieve la importancia de la evaluación de los centros educativos como evaluación interna con la doble finalidad de, por una parte la reflexión conjunta de todos los elementos de la comunidad, y por otra, la reflexión personal de cada profesional de la educación.

Sin duda el autodiagnóstico institucional debe tener un componente de participación que permita obtener todas las miradas y opiniones. Evaluar más allá del control que puede generar suspicacias y anticuerpos, especialmente en los docentes. *“Consideramos que una evaluación sin profundizar, sin dar paso a la reflexión y al diagnóstico personal es insuficiente; es una evaluación centrada en el control y a ello se resisten los profesores y directivos de los centros escolares. Es decir, a los profesores no les gusta que les observen por miedo a la crítica y a la sanción. Esto se debe, según Nieto Gil (1984) a la superioridad del que observa sobre el observado, que, sobre todo, se produce entre distintas posiciones de autoridad: Profesor-alumno, profesor-coordinador, profesor-director, etc.”*

Pero no sólo evaluamos a la institución escolar, los docentes desde el año 2005 y con variadas fórmulas de ensayo – error han sido evaluados y en la suma han sido bien evaluados. Sin embargo, los informes de evaluación no dejan de sorprender cuando un docente cuyo resultado es DESTACADO, su puntaje a nivel de portafolio es BÁSICO. Este punto a mi entender es decidor y da respuesta a muchas inquietudes del por qué no se mejora la calidad de la educación. Si sumamos a docentes con un bajo dominio de la disciplina que enseñan, más directivos que no son en propiedad Directores, es decir, no han pasado por un riguroso proceso de selección como ADP, tenemos como resultado, escuelas con malos liderazgos directivos y débiles liderazgos pedagógicos.

---

1 Universidad Miguel de Cervantes, Magister en educación, mención calidad, La autoevaluación en los centros escolares, GUTIÉRREZ LAORDEN CRISTINA\*

2 Universidad Miguel de Cervantes, Magister en educación, mención calidad, La autoevaluación en los centros escolares, GUTIÉRREZ LAORDEN CRISTINA, pág. 64

## MARCO CONTEXTUAL

El Diagnóstico y Plan de Mejoramiento Educativo que a continuación se presenta, es un documento construido con base en la realidad de un establecimiento educacional municipal de la comuna de Bulnes, Región de Ñuble. Su elaboración responde a un requerimiento académico para optar al Grado de Magister en Educación de la Universidad Miguel de Cervantes. Por tanto, su principal propósito es presentarlo como una propuesta de PME, que pone en práctica los aprendizajes adquiridos en la formación de este magister y a su vez, se tensiona con la realidad de un establecimiento que busca mejorar en todos los ámbitos de su gestión, para ofrecer una educación de calidad que responda a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus estudiantes, apoderados y comunidad en general.

El establecimiento se denomina Escuela Básica Presidente Eduardo Frei Montalva, cuya matrícula actual es de 126 estudiantes, provenientes del sector norponiente de la ciudad de Bulnes. La comunidad educativa, no ha sometido su PEI a revisión debido a razones multifactoriales, tales como: tendencia a la baja en la matrícula, bajos resultados en las mediciones, convivencia escolar crítica y constantes cambios en los equipos directivos. Por ello es muy importante, lograr que este sea diagnóstico y análisis del PEI, sea participativo donde estén comprometidos todos los actores de la comunidad educativa. Por ello, se realizó una jornada participativa para revisar el PEI, en la cual participaron representantes de todos los estamentos, entre ellos; docentes, apoderados, estudiantes, asistentes de la educación, equipo de liderazgo escolar y representante del sostenedor. En esta jornada se pudo determinar qué sellos educativos son los que verdaderamente identifican a la institución y hacia dónde apuntan los objetivos educativos al iniciar su tercera década de funcionamiento.

La escuela Básica Eduardo Frei Montalva, es un establecimiento municipal, administrado por el Departamento de Educación de Bulnes. Su gestión se basa en las normativas ministeriales y los marcos legales como la Ley SAC (Sistema de Aseguramiento de la Calidad), Ley General de Educación (3) Marco para la Buena Enseñanza, Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo, Estándares Indicativos de Desempeño, todos estos son instrumentos de gestión que orientan la gestión del proceso educativo, donde el principal objetivo es el aprendizaje de los y las estudiantes.

---

(3) Artículo 68°: Son funciones de las Instituciones Educativas: *Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional.*

El PEI se articula y se materializa a través de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que tiene un ciclo de mejora de 4 años con objetivos estratégicos y estrategias y una planificación anual que cuenta con acciones en las distintas dimensiones: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos. Actualmente el PME inicia un nuevo ciclo de mejora de 4 años, donde la reformulación y análisis del PEI forma parte de esta nueva planificación. Para efectos de este trabajo de grado, el PME tendrá una duración de 1 año.

## **VISIÓN**

Ser una Escuela Pública de excelencia educativa, que promueva el cuidado del medio ambiente, la sana convivencia y el respeto hacia la diversidad. A través de estos tres ejes integrales, los estudiantes desarrollarán sus talentos y capacidades en distintos ámbitos, tales como: científico, artístico, cultural y deportivo, poniendo sus talentos al servicio de la sociedad y patria.

## **MISIÓN**

Formar estudiantes de excelencia en lo académico y valórico, desde Pre Kínder a 8vo año básico, desarrollando una eficiente gestión pedagógica que garantice una completa cobertura del currículum, un constante monitoreo y apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos que se interrelacionan con nuestros valores institucionales de cuidado del medioambiente, la promoción de una sana convivencia y el respeto por la diversidad.

## **SELLOS EDUCATIVOS**

- 1) Educación ambiental**
- 2) Desarrollo de talentos y capacidades**
- 3) Participación y conciencia social**

## **SITUACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR.**

La Escuela Eduardo Frei Montalva, fue inaugurada el 25 de agosto del 1998, con la presencia Presidente de la República S.E Eduardo Frei Ruíz–Tagle, siendo la primera escuela urbana con JECD en la comuna de Bulnes.

Este establecimiento se crea por la necesidad de absorber la demanda de un importante sector de la comuna que crecía progresivamente desde el poniente de la ciudad de Bulnes. Desde el año 1991 al 1998, se construyeron más de 500 viviendas en ese sector, lo que llevó a las autoridades de la época, a proyectar y ampliar la oferta de establecimientos urbanos para recibir a esta gran cantidad de estudiantes. Fue así como en sus 10 primeros años la matrícula de esta escuela

superaba los 300 estudiantes, situación que fue cambiando en la medida en que aparecieron ofertas de colegios particulares subvencionados y jardines infantiles cercanos al sector, lo que trajo como consecuencia la baja progresiva de la matrícula sumado a ello la rotación constante de Directores o Directoras que permanecían en el cargo por poco tiempo no pudiendo proyectar los objetivos plasmados en los diversos proyectos educativos.

Atendiendo a las necesidades de una formación inicial de calidad, el año 2015 ingresan a JECD los niveles de pre básica, NT1 y NT2 , logrando una completa cobertura de la Jornada Escolar Completa .

Su primera Directora fue la destacada profesora Sra. Eliana Soto Soto, quien construyó los cimientos de una comunidad educativa centrada en la inclusión y el respeto por las diferencias individuales. Tras 10 años, la suceden en el cargo, los docentes: profesor Abdel Hidd Constanzo, profesora Verónica Claret, profesora Genoveva Godoy, profesora Javiera Chandía y la profesora María Victoria Vera Acuña, quien actualmente es alumna de este Magister en Educación, mención Gestión de Calidad.

Desde sus inicios, la escuela, ha entregado una educación integral, con énfasis en la formación valórica, incorporando a la oferta educativa programas adicionales para mejorar la calidad de vida, la utilización del tiempo libre, la promoción de la sana convivencia escolar y el cuidado del medio ambiente. Entre sus logros se destaca en el año 2013, la representación de un alumno a Nivel Nacional en Posta Atlética de 4x100 metros, viajando a Brasil en representación de Chile.

En el año 2014, una de nuestras estudiantes, representa a la Región del Bio Bío en la categoría Salto Largo en el Campeonato Nacional de Atletismo. Le suceden numerosos logros deportivos a nivel local, regional y nacional, lo que nos lleva a identificarnos dentro de nuestros sellos como una escuela que fomenta el deporte, la actividad física y la vida saludable.

Destacamos en el ámbito deportivo el rol que cumple el profesor de Educación Física Carlos Fuentealba, quien motiva a los estudiantes a participar en distintas competencias. En su calidad de entrenador de “cadetes” del Club Deportivo Ñublense de Chillán y como deportista destacado en los juegos panamericanos del año 1996, promueve constantemente la actividad física como un estilo de vida, además de descubrir talentos en este ámbito.

En la actualidad, la Escuela Eduardo Frei Montalva, desarrolla talleres de agroecología, huerto escolar y reciclaje, haciendo que nuestro sello institucional llegué al aula, donde el medio ambiente es utilizado como eje transversal en todos los aprendizajes y en toda la vida escolar.

A la vez, se han implementado talleres de educación extraescolar que favorecen el desarrollo de talentos artísticos. Contamos con una Banda instrumental, integrada por estudiantes del segundo ciclo básico que tocan diversos instrumentos tales como: Bajo, guitarra acústica, batería. También hemos formado una “Batucada” que participa activamente en diversas actividades a nivel comunal: Aniversario de la comuna, carnaval de verano, intervenciones urbanas, entre otras. También contamos con talleres de Artes Visuales, donde los niños expresan sus talentos y potencialidades desde diferentes áreas.

El sello ambiental está inserto en el currículum y cobra vital relevancia al lograr el año 2017 la Certificación Ambiental en Nivel de Excelencia por parte del Ministerio de Medio Ambiente. En este sentido, la escuela pudo acreditar más de 50 prácticas sistemáticas en torno a fomento del cuidado ambiental. Entre ellas: Reciclaje, Compostaje, Eficiencia Energética, Eficiencia Hídrica, Huerto Escolar, Divulgación de actividades ambientales, entre otras.

Ese mismo año, la escuela es destacada por la SEREMI de Salud a nivel regional por sus buenas prácticas en cuidado del medio ambiente, siendo invitados como expositores a una muestra regional en la Universidad del Bio Bio en Concepción.

En lo académico, el establecimiento se preocupa del desarrollo de las llamadas habilidades del siglo XXI, donde el dominio de la tecnología es fundamental en la formación de los estudiantes en un mundo totalmente tecnologizado. La tecnología llegó para quedarse, y está inserta en todos los ámbitos de nuestra vida, por tanto no se concibe hoy en día que la escuela no considere este aprendizaje como una habilidad fundamental.

Es así como desde el año 1999 contamos con un equipado laboratorio computacional suscrito a la red ENLACES, en él se desarrollan competencias ligadas a la informática. Es importante también para nuestro establecimiento entregar desde los niveles iniciales la enseñanza del idioma inglés, por eso contamos con talleres en la pre básica y primer ciclo básico, donde una docente especialista entrega los primeros conocimientos y habilidades lingüísticas en torno a esta segunda lengua.

En el plano de la inclusión, contamos con docentes especialistas que apoyan en el aula a los estudiantes que tienen un diagnóstico de necesidades educativas especiales, ya sean estas permanentes o transitorias.

En el plano evaluativo, nuestra escuela se prepara para la implementación de un nuevo marco normativo: El decreto 67, que debe llevarse a la práctica mediante la construcción de un nuevo reglamento de evaluación, donde se promueve el uso de la evaluación formativa y la importancia de una oportuna y efectiva retroalimentación a los y las estudiantes.

En el plano de los aprendizajes, en todos los niveles trabajamos con la planificación diversificada, que apunta a todos los estilos de aprendizaje.

Los docentes cuentan con tiempo de trabajo no lectivo donde se prioriza la formación y desarrollo profesional docente, el intercambio de experiencias, el aprendizaje entre pares y la reflexión pedagógica. También cuentan con tiempo de trabajo colaborativo donde los equipos de aula planifican la enseñanza y se da espacio a la co-docencia.

En infraestructura, contamos con un edificio de material sólido, que ofrece dependencias para los distintos niveles y cursos, oficinas administrativas, hall de acceso, salón-comedor y un amplio patio, que requiere de inversión para que esté habilitado para su adecuado uso. Esto significa que necesitamos contar con un patio techado, mobiliario de patio, como asientos, juegos, basureros, áreas verdes, que hagan atractivo nuestro entorno. A través de la iniciativa ministerial “Movámonos por la Educación Pública”, nos hemos adjudicado proyectos de inversión para pequeñas mejoras donde privilegiamos el arreglo del patio en varias etapas.

Se trabaja con el apoyo de distintas instituciones o redes externas: Carabineros, Hospital Comunitario, Bomberos, Municipalidad, Empresa Sanitaria ESSBIO, Ministerio de Medio Ambiente, entre otras, colaborando constantemente en los aspectos formativos de los y las estudiantes.

Entre los aspectos más débiles se encuentra la “convivencia escolar”, múltiples conflictos que no se canalizan adecuadamente provocan malas interacciones entre distintos actores, a veces la consecuencia de no hacerse cargo adecuadamente ha significado el retiro de estudiantes.

Los resultados en las mediciones externas nos dan una mala señal de cómo se está enseñando. Resultados fluctuantes en el tiempo, bajo la media nacional dan cuenta que la enseñanza no está llegando a los destinatarios. Este tema es preocupante ya que es la finalidad de la escuela, enseñar y que los estudiantes aprendan. En el PME se han consensuado algunas líneas de acción que fomenten el logro de aprendizajes a través de la mejora en las estrategias de

enseñanza. Eso requiere de docentes mejor preparados en constante formación, con intercambio de experiencias y una consiente reflexión pedagógica.

## **SÍNTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO.**

La Escuela Eduardo Frei Montalva, se encuentra inserta en uno de los sectores más vulnerables de la ciudad de Bulnes. La mayoría de nuestros estudiantes provienen de familias con grandes problemas socioeconómicos. Esto lo grafica el 98% de vulnerabilidad social y más del 80% de alumnos prioritarios. Todos los estudiantes forman parte del Programa de Alimentación Escolar (PAE) de la JUNAEB, por tanto reciben los beneficios de alimentación y servicios de apoyo a la salud escolar, becas pro-retención y útiles escolares provenientes de los Fondos SEP. Geográficamente la escuela se ubica en un sector periférico de la comuna, distante 6 cuadras del centro de la ciudad, sin embargo la cultura del sector está marcada por la violencia, la comisión de delitos, alcoholismo y drogadicción. Estas dos últimas han llegado a nuestros estudiantes, donde la escuela ha debido incorporar nuevos protocolos de acción para proteger a nuestros niños y niñas de estos flagelos sociales. Por ello trabajamos mancomunadamente con el Programa PREVIENE de SENDA, donde se hace una detección precoz de estudiantes consumidores de drogas. Del mismo modo trabajamos mancomunadamente con el Tribunal de Familia derivando casos de vulneración de derechos de nuestros niños y niñas. Tenemos casos de violencia intrafamiliar, abuso, maltrato infantil, abandono, alcoholismo infantil, entre otros, que afectan la vida escolar. Tenemos estudiantes que presentan problemáticas de salud mental que deben ser tratados por médicos especialistas para poder participar de la vida escolar en buenas condiciones de salud.

Todos los esfuerzos que hace la escuela van en la dirección de lograr altas expectativas de nuestros estudiantes, trabajar con ellos para que tengan un mejor futuro a través de la educación, en una realidad adversa para ellos, sumado a todo esto los niveles de pobreza que quedan al descubierto al visitar sus hogares donde los niños viven en condiciones paupérrimas y con pocas posibilidades de mejorar.

## SÍNTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS

Los resultados en la Medición SIMCE en los últimos 4 años están bajo la media nacional, tanto en 4to como 8vo básico. La última medición SIMCE dio los siguientes resultados:

### Cuarto Básico

Lectura : 223 puntos

Matemática : 215 puntos

### Octavo Básico

Lectura : 218 puntos

Matemática : 225 puntos

Estos puntajes indican intermitencia o fluctuación ya que el año 2017 los resultados presentaron un alza de 40 puntos. Lo mismo sucedió el año 2015 donde los resultados promediaron los 270 puntos. Este factor puede deberse exclusivamente al compromiso del docente responsable del curso que fue medido. El SIMCE revela que nuestros estudiantes poseen una baja comprensión lectora, identifican escasamente información explícita en los textos que leen, quedando por debajo de lo esperado habilidades como la inferencia, anticipar el final de un texto, identificar claves contextuales. En matemática no resuelven adecuadamente problemas adecuados al nivel y tienen bastantes vacíos en conocimientos de geometría. Los indicadores de desarrollo social indican que lo más descendido es la convivencia escolar y la autoestima.

## ESTAMENTOS

### EQUIPO DIRECTIVO

DIRECTORA	01 DOCENTE
INSPECTORA GENERAL	01 DOCENTE
JEFE DE UTP	01 DOCENTE
COORDINADORA DE CONVIVENCIA ESCOLAR	01 DOCENTE
COORDINADORA PROGRAMA INTEGRACIÓN	01 DOCENTE
COORDINADORA PME	01 DOCENTE
DUPLA PSICOSOCIAL	02 PROFESIONALES

### CUERPO DOCENTE

DOCENTES DE AULA CON JEFATURA	10 DOCENTES
DOCENTES DE AULA ESPECIALISTAS PIE	03 DOCENTES
DOCENTES ASIGNATURAS ESPECIALISTAS	03 DOCENTES

### ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN

INSPECTORES DE PATIO Y PASILLOS	05 FUNCIONARIOS
ENCARGADO SALA DE COMPUTACIÓN	01 FUNCIONARIOS

ENCARGADA CRA	01 FUNCIONARIA
AUXILIAR DE SERVICIOS MENORES	01 FUNCIONARIO
OTROS PROFESIONALES	01 PSICÓLOGA 01 TRABAJADORA SOCIAL 01 KINESIÓLOGO 01 FONOAUDIÓLOGA

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para poder comprender cuáles son las áreas o dimensiones que requieren ser priorizadas a través de un plan de mejoramiento, levantamos un diagnóstico, usando los datos que nos proporcionaron distintas fuentes de información. Estas son:

### 1) Estándares Indicativos de Desempeño

Aplicamos este instrumento orientador de buenas prácticas, de manera parcial, relevando en cada dimensión los descriptores de mayor impacto de la gestión institucional. Si bien todos son importantes, para poder elaborar un plan de mejora de un año, se hace más conveniente enfocarse sólo en algunos de ellos.

### 2) Informe de verificación PME 2019

Este documento contiene datos porcentuales acerca de niveles de implementación de acciones del año 4 de PME y contiene también justificaciones, nudos críticos detectados por el propio equipo escolar, el sostenedor y las sugerencias para la mejora, ofrecidas por la asesoría ministerial del establecimiento. Es un documento oficial y de gran validez que se sugiere ser utilizado como insumo para la programación de un nuevo período de mejora.

Estos 2 informes se complementan entre sí, pues dan cuenta desde distintas ópticas, la realidad del establecimiento en su conjunto, pero agrupados en sus dimensiones de; **Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de la Convivencia y Gestión de los Recursos**. Para poder sistematizar la información recogida, construimos una matriz que asigna niveles de desarrollo a cada descriptor por dimensión. Estos niveles son: **Desarrollo débil, incipiente, satisfactorio y avanzado**.

## DIAGNÓSTICO BASADO EN ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO

Dimensión			Liderazgo
Sub - Dimensión			Liderazgo del Director/a
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	NIVEL ALCANZADO	OBSERVACIONES
Estándar 2.1	El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	Desarrollo Débil	<p><b>Evidencia 1:</b> El director no hace cierre de etapa de implementación de PME en plataforma ni de la etapa de evaluación.</p> <p><b>Evidencia 2:</b> El director no rinde cuenta pública del ejercicio del año que está a cargo del establecimiento, no da a conocer resultados académicos ni de aprendizaje.</p> <p><b>Evidencia 3:</b> El director tiene poca presencia en el establecimiento, delegando responsabilidad en otros miembros del equipo.</p> <p><b>Evidencia 4:</b> El director no se involucra en la supervisión ni en el apoyo de los procesos de enseñanza aprendizaje.</p>

Estándar 2.2	El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	Desarrollo Débil	<p><b>Evidencia 1:</b> El director organiza con el equipo directivo las metas y orientaciones del establecimiento, pero no concreta la bajada a otros estamentos como docentes, asistentes o apoderados.</p> <p><b>Evidencia 2:</b> La comunidad escolar no se identifica con el Plan de Mejora, solo el equipo directivo conoce el plan.</p> <p><b>Evidencia 3:</b> La misión y visión del PEI son desconocidas para el resto de la comunidad escolar, no se observa involucramiento.</p> <p>El slogan del colegio no guarda relación con el principal sello. Ej. "Arquitectos del mañana" (sello ambiental)</p>
ESTÁNDAR 2.3	El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.	Desarrollo Débil	<p><b>Evidencia 1:</b> El director ocasionalmente implementa alguna medidas para promover altas expectativas en el establecimiento.</p> <p><b>Evidencia 2:</b> En el plan de mejora incorpora una acción de liderazgo "llamada altas expectativas", pero su nivel de implementación es muy baja. (25 al 40%)</p> <p><b>Evidencia 3:</b> En entrevista con director expresa poca confianza en su equipo de trabajo. Refiere a factores como pobreza, privación socio cultural de niños y niñas como justificación a malos resultados.</p> <p><b>Evidencia 4:</b> El director no desafía ni a docentes ni a estudiantes a mejorar resultados en mediciones. Los informes ministeriales sobre SIMCE no han sido socializados a la fecha de la entrevista.</p> <p><b>Evidencia 5:</b> No se refleja exigencia de metas en los docentes. Cada quien hace lo que quiere y como cree que es correcto.</p>
Estándar 2.4	El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	Desarrollo Débil	<p><b>Evidencia 1:</b> Atraso en entrega de documentación requerida por el DAEM. (Fuente: UTP Daem)</p> <p><b>Evidencia 2:</b> No lleva una agenda de corto plazo. Las tareas que asume son las que se van presentando en el momento.</p> <p><b>Evidencia 3:</b> Faltan insumos que no se han gestionado a tiempo con el DAEM.</p> <p><b>Evidencia 5:</b> El director manifiesta temor de llamar la atención a docentes que no cumplen sus obligaciones, dejando pasar una y otra vez faltas graves en el comportamiento funcionario. No están claros los roles y funciones, cada funcionario actúa de acuerdo a lo que cree conveniente hacer.</p>
Estándar 2.5	El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.	Desarrollo Débil	<p><b>Evidencia 1:</b> El director no demuestra ser proactivo. En entrevista, manifiesta temor acerca de qué sucederá con los datos entregados, sin embargo no tiene inconvenientes en colaborar con nuestro diagnóstico. Reconoce no estar contento con el cargo, al que desea renunciar en algún momento y volver al aula.</p>
Estándar 2.6	El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	Desarrollo Incipiente	<p><b>Evidencia 1:</b> Los otros estamentos expresan que el director tiene buen trato con todos. Que el ambiente de trabajo es agradable, pero reconocen que no basta esto para que la escuela funcione bien ya que muchos se aprovechan de la amabilidad del director. Los funcionarios entrevistados expresan que sería bueno que el director fuera más exigente, por ejemplo con los horarios de llegada de los funcionarios.</p>
Estándar 2.7	El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.	Desarrollo Débil	<p><b>Evidencia 1:</b> El director promueve en forma débil el amor por el conocimiento y la cultura tiene presencia esporádica dentro del establecimiento,. Los actos escolares son escasos, la participación a concursos se pasan de la fecha y la escuela queda ausente de actividades comunales o regionales.</p>

Dimensión		Liderazgo del Director/a	
Sub - Dimensión		Planificación y gestión de resultados	
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	NIVEL ALCANZADO	OBSERVACIONES
Estándar 3.1	El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.	Desarrollo Incipiente	<b>Evidencia 1:</b> Se constata que el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional bien estructurado, que estipula perfiles de docentes, deberes y derechos de los estudiantes, el personal y los padres y apoderados. <b>Evidencia 2:</b> El establecimiento no hace difusión del Proyecto Educativo Institucional por ningún medio. Es un documento que queda guardado luego de su elaboración, la comunidad educativa lo desconoce
Estándar 3.2	El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.	Desarrollo Débil	<b>Evidencia 1:</b> El establecimiento no conduce un proceso de autoevaluación anual, o bien se lleva a cabo un proceso de autoevaluación informal y basado en impresiones
Estándar 3.3	El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	Desarrollo Satisfactorio	<b>Evidencia 1:</b> El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que es actualizado Anualmente. No necesariamente se hace cargo de las debilidades más urgentes <b>Evidencia 2:</b> El plan cuenta con metas y objetivos, acciones, indicadores y medios de verificación. Tiene responsables asignados a cada acción y tareas.
Estándar 3.4	El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.	Desarrollo incipiente	<b>Evidencia 1:</b> El establecimiento cuenta con un sistema poco riguroso para monitorear el estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, debido a una o más de estas situaciones: Analiza los avances de acuerdo a impresiones. No cuenta con encargados definidos para supervisar la implementación de las acciones y el grado de cumplimiento de las metas.
Estándar 3.5	El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.	Desarrollo incipiente	<b>Evidencia 1:</b> El establecimiento cuenta con un registro incompleto de los datos sobre el establecimiento, los resultados académicos, otros indicadores de procesos relevantes. No cuenta con información de satisfacción de apoderados.
Estándar 3.6	El sostenedor y equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.	Desarrollo incipiente	<b>Evidencia 1:</b> El sostenedor y/o el equipo directivo comprenden parcialmente la métrica de los principales indicadores utilizados en educación, ya que solo manejan la información básica que estos entregan o solo entienden los de un área en particular. <b>Evidencia 2:</b> El sostenedor y/o el equipo directivo analizan de manera superficial los datos recopilados, ya que se limitan a evaluar la tendencia y a efectuar comparaciones básicas, y no profundizan en el análisis detallado de los datos, ni establecen relaciones y causas. <b>Evidencia 3:</b> El sostenedor y/o el equipo directivo no utilizan sistemáticamente los datos recopilados para monitorear los distintos ámbitos de gestión: solo los usan para tomar decisiones en ciertas áreas.

Dimensión		Gestión Pedagógica	
Sub - Dimensión		Gestión Curricular	
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	NIVEL ALCANZADO	OBSERVACIONES
Estándar 4.1	El director y el equipo técnico, coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los Programas de estudio.	Desarrollo Satisfactorio	<b>Evidencia 1:</b> Se cuenta con horarios, distribución de horas por cursos, tiempo no lectivo asignado a cada docente, programación de días de consejos de profesores. <b>Evidencia 2:</b> La escuela se rige por los planes y programas ministeriales y bases curriculares.
Estándar 4.2	El director y el equipo técnico, acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	Desarrollo Satisfactorio	<b>Evidencia 1:</b> El equipo técnico imparte instrucciones generales sobre formas de trabajo, calendario escolar, efemérides, aplicación del DUA como estrategia de enseñanza.
Estándar 4.3	Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Desarrollo Incipiente	<b>Evidencia 1:</b> Los profesores conocen parcialmente los programas de estudio. En reportes de observación de clases se evidencia
Estándar 4.4	El director y el equipo técnico-pedagógico, apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	Desarrollo Incipiente	<b>Evidencia 1:</b> El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases ocasionalmente (al menos una vez al año a cada profesor, con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
Estándar 4.6	El director y el equipo técnico-pedagógico, monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	Desarrollo Incipiente	<b>Evidencia 1:</b> Se mide el currículum implementado, no el currículum aprendido. <b>Evidencia 2:</b> No hay evidencia de instancias de análisis de resultados educativos. <b>Evidencia 3:</b> en las evaluaciones no se aplica el modelo equilibrado. No se conoce el grado de exigencia que contiene cada evaluación. No se adjuntan tablas de especificaciones.

Dimensión		Gestión Pedagógica	
Sub - Dimensión		Enseñanza y aprendizaje en el aula	
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	NIVEL ALCANZADO	OBSERVACIONES
ESTÁNDAR 5.1	Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.	Desarrollo Satisfactorio	<b>Evidencia 1:</b> Los profesores imparten clases alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares; las actividades implementadas apuntan al desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum.
ESTÁNDAR 5.2	Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.	Desarrollo Débil	<b>Evidencia 1:</b> Los profesores enseñan de manera confusa: utilizan un lenguaje poco adecuado para la edad; entregan excesiva información, muy simplificada o mal jerarquizada; o modelan y demuestran las actividades excesivamente rápido o sin hacer los énfasis debidos. <b>Evidencia 2:</b> Los profesores muestran un dominio débil de los contenidos y habilidades de las asignaturas que imparten: incurren frecuentemente en errores mayores al enseñarlos.
ESTÁNDAR 5.3	Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.	Desarrollo	<b>Evidencia 1:</b> Los profesores, al iniciar las clases, no conversan con los estudiantes sobre qué aprenderán ni en qué trabajarán; por lo general, las actividades carecen de contexto. <b>Evidencia 2:</b> Los profesores: se limitan a

		Débil	“pasar la materia”, muestran videos sin análisis, solicitan colorear láminas durante toda la clase, asignan guías para completar con datos literales, hacen que los alumnos repitan, copien o memoricen sin sentido, entre otros.
--	--	-------	---


Dimensión		Formación y Convivencia	
Sub - Dimensión		Formación	
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	NIVEL ALCANZADO	OBSERVACIONES
ESTÁNDAR 7.4	El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.	Desarrollo Satisfactorio	<b>Evidencia 1:</b> El profesor jefe mantiene un vínculo de confianza con sus estudiantes y los orienta formativa y académicamente: conversa con ellos y les pregunta sobre sus intereses, familia y dificultades; les exige y pone límites; está disponible para reunirse personalmente con los estudiantes que lo solicitan, y es discreto con la información privada que maneja.
ESTÁNDAR 7.6	El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.	Desarrollo Satisfactorio	<b>Evidencia 1:</b> El equipo directivo y los docentes implementan estrategias sistemáticas para promover una vida activa entre los estudiantes. Por ejemplo, facilitan elementos de juego y espacios adecuados para los recreos, ofrecen espacios deportivos en el establecimiento en horario extracurricular, educan a los estudiantes en las ventajas del ejercicio físico y riesgos de una vida sedentaria, entre otras. <b>Evidencia 2:</b> El equipo directivo promueve una alimentación saludable entre los y las estudiantes. Tales como colaciones saludables, campañas de consumo de frutas y vegetales, educan a los estudiantes en las ventajas de una alimentación equilibrada, entre otras.
ESTÁNDAR 7.7	El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.	Desarrollo Débil	<b>Evidencia 1:</b> El equipo directivo y los docentes no son sistemáticos en informar a los apoderados sobre las actividades formativas y académicas realizadas en el establecimiento: solo entregan información sobre algunas iniciativas.

Dimensión		Formación y Convivencia	
Sub - Dimensión		Convivencia	
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	NIVEL ALCANZADO	OBSERVACIONES
ESTÁNDAR 8.1	El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.	Desarrollo Incipiente	<b>Evidencia 1:</b> En los informes Simce sobre los “ <i>otros indicadores de calidad</i> ,” se evidencia que la comunidad educativa demanda más exigencia en este aspecto y que ha incidido en el retiro de estudiantes a causa de la mala conducta de compañeros. <b>Evidencia 2:</b> El equipo directivo y los docentes promueven y exigen en forma débil normas básicas de cortesía y civilidad, pues sus miembros no son constantes en la exigencia de estas normas a lo largo del año, o bien solo algunos las exigen.
ESTÁNDAR 8.3	El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	Desarrollo Satisfactorio	<b>Evidencia1:</b> El equipo directivo nos muestra su Reglamento de convivencia el cual se ajusta los requisitos mínimos que fiscaliza la superintendencia de educación. <b>Evidencia 2:</b> La difusión de este se hace a través de cartillas informativas que se entregan al momento de matricular.
ESTÁNDAR 8.6	El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes,	Desarrollo Incipiente	<b>Evidencia1:</b> El equipo directivo y los docentes corrigen de manera formativa “algunas conductas antisociales de menor gravedad”, dejando pasar otras; o bien no

	desde las situaciones menores hasta las más graves.		son sistemáticos en corregir ciertas conductas, pues en ocasiones las corrigen y en otras las dejan pasar.
ESTÁNDAR 8.5	El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.	Desarrollo Incipiente	<b>Evidencia1:</b> El establecimiento monitorea la mayor parte del tiempo a los estudiantes, pero en algunos momentos y lugares los alumnos quedan sin supervisión adulta.

Dimensión		GESTIÓN DE RECURSOS	
Sub - Dimensión		Gestión de Personal	
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	NIVEL ALCANZADO	OBSERVACIONES
ESTÁNDAR 10.1	El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.	Desarrollo Incipiente	<b>Evidencia 1:</b> El establecimiento logra que la mayoría de los miembros del personal tenga claridad sobre sus responsabilidades, pero algunos cargos y funciones no son conocidos o respetados por la comunidad educativa.
ESTÁNDAR 10.2	El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal	Desarrollo débil	<b>Evidencia1:</b> El establecimiento no logra reemplazar las ausencias de los docentes, por lo cual los estudiantes pierden clases frecuentemente.
ESTÁNDAR 10.3	El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.	Desarrollo débil	<b>Evidencia1:</b> El equipo directivo no participa en el proceso de selección, o bien los procedimientos de selección se reducen a la revisión del currículum vitae o a una recomendación.
ESTÁNDAR 10.7	El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño	Desarrollo débil	<b>Evidencia1:</b> El equipo directivo no evalúa al personal o lo hace menos de una vez al año.

## DIAGNÓSTICO BASADO EN INFORME DE VERIFICACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PME AÑO 2019

 Ministerio de Educación Gobierno de Chile	<b>Reporte</b> Verificación Fecha de Creación: 20/04/2020 13:58 hrs.
---	--

RBD	17742	Departamento Provincial	Diguillín
Nombre RBD	ESCUELA BASICA EDUARDO FREI MONTALBA	Comuna	BULNES

Dimensión	Gestión Pedagógica
<b>Acción 1</b>	“Apoyo docente”
Nivel de ejecución en visita de verificación	25 al 49%
<b>Acción 2</b>	“Implementación curricular”
Nivel de ejecución en visita de verificación	25 al 49%
<b>Acción 3</b>	“Procedimientos de evaluación”
<b>Nivel de contribución de las acciones al cumplimiento de la estrategia.</b>	Inicial

### COMENTARIOS DE LA ASESORIA MINISTERIAL

El establecimiento posee un nivel de ejecución **INSUFICIENTE** según fechas programadas. Las subdimensiones vinculadas con la estrategias apuntan a abordar la gestión curricular describiendo las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. A su vez la subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula aborda los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases curriculares. En función de lo anterior, las acciones formuladas para la estrategia se vinculan con el campo de acción de cada subdimensión, pero presentan un nivel de contribución bajo, ya que en la etapa de planificación no se visualizó la proporcionalidad del objetivo estratégico con la estrategia anual. Considerar además que en la lógica de mejoramiento continuo es una práctica que se debe instalar para luego con las características adecuadas proceder a mejorarlas.

Nudos críticos	1) Poco compromiso docente con su labor. 2) Paralizaciones docentes 3) Pérdida de matrícula
Recomendaciones para la mejora	Se sugiere en el próximo periodo anual de implementación, la escuela pueda enfocarse en acciones orientadas al fortalecimiento de la gestión curricular principalmente en lo relacionado con la formulación de lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum y seguimiento a la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.




Dimensión	Liderazgo
<b>Acción 1</b>	<b>“Promoviendo la participación”</b>
Nivel de ejecución en visita de verificación	Implementado Inicialmente (1 al 24%)
<b>Acción 2</b>	<b>“Trabajo colaborativo”</b>
Nivel de ejecución en visita de verificación	Implementado inicialmente (1% a 24%)
<b>Nivel de contribución de las acciones al cumplimiento de la estrategia.</b>	No Contribuye
<b>COMENTARIOS DE LA ASESORÍA MINISTERIAL</b>	
<p>El establecimiento en esta dimensión ha logrado una implementación <b>Insuficiente</b>. Se sugiere fortalecer el sistema de monitoreo permitiendo poder ajustar a tiempo aquellas acciones con una débil implementación según las fechas programadas. La dimensión liderazgo permite que el establecimiento pueda asegurar un funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. Es importante señalar además que el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, de manera que es una de las principales variables que afectan la calidad de la educación impartida, de manera que, el liderazgo del director debiera apuntar a asumir como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento, complementando de esta forma las prácticas de <u>gestión pedagógica</u>.</p>	
Nudos críticos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Poca claridad en la función del director/a</li> <li>2) Desorganización en el trabajo</li> <li>2) Medios de verificación de baja calidad</li> <li>3) Sistemas de monitoreo inadecuados</li> </ol>
Recomendaciones para la mejora	<p>Se sugiere que el equipo directivo y técnico en conjunto con los docentes, puedan desarrollar un diagnóstico en profundidad, tomando como referente los Estándares Indicativos de Desempeño. El líder del establecimiento debe asumir un rol protagónico y de plena responsabilidad en su función. La reflexión pedagógica debe ser un proceso permanente al igual que la autoevaluación institucional, lo que les permitirá formular acciones que generen un aporte real a las necesidades del establecimiento.</p>

<b>Dimensión</b>	<b>Convivencia Escolar</b>
<b>Acción 1</b>	“Fomentando la participación”
Nivel de ejecución en visita de verificación	Implementado de manera adecuada (50% a 74%) I
<b>Acción 2</b>	“Participación de la comunidad”
Nivel de ejecución en visita de verificación	Implementado parcialmente (25 a 49%)
<b>Nivel de contribución de las acciones al cumplimiento de la estrategia.</b>	Medio
<b>COMENTARIOS DE LA ASESORÍA MINISTERIAL</b>	
El establecimiento posee un nivel de ejecución <b>adecuado</b> según fechas programadas. La subdimensión de formación describe prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse En el proyecto educativo institucional, en los objetivos de aprendizaje transversales y en las actitudes promovidas en las bases curriculares a su vez la subdimensión participación y vida democrática describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar en los estudiantes las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. En función de lo anterior, el establecimiento aborda las subdimensiones a través de las acciones que tienen plena vinculación con la estrategias formulada para el periodo anual.	
Nudos críticos	1) Plan estratégico debe articularse con necesidades del establecimiento y lineamiento comunales establecidos en PADEM.
Recomendaciones para la mejora	Es necesario asegurarse de generar medios de verificación que permitan evidenciar la efectividad o impacto de la acción en el cumplimiento de la estrategia planificada lo que les permitirá tomar la decisión de la continuidad de la acción o el fortalecimiento de otras prácticas más descendidas de la dimensión.

Dimensión	Recursos
<b>Acción 1</b>	<b>Adquisición de recursos</b>
Nivel de ejecución en visita de verificación	Implementado parcialmente (25 a 49%) I
<b>Acción 2</b>	<b>Promoviendo la evaluación de desempeño</b>
Nivel de ejecución en visita de verificación	Implementado parcialmente (25 a 49%)
<b>Nivel de contribución de las acciones al cumplimiento de la estrategia.</b>	Nivel Inicial
<b>COMENTARIOS DE LA ASESORÍA MINISTERIAL</b>	
El establecimiento en esta dimensión ha logrado una implementación <b>Insuficiente</b> . Se sugiere fortalecer el sistema de monitoreo permitiéndole poder ajustar a tiempo aquellas acciones que se encuentran con una baja implementación según lo planificado. Las subdimensiones abordadas en el caso de gestión de personal, se debe describir las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo, a su vez, la gestión de recursos educativos debe garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje. En relación a lo anterior, el establecimiento formula acciones que se encuentran en total articulación con la estrategia establecida, sin embargo se sugiere generar medios de verificación que den cuenta de mejor forma el impacto de estos recursos en el aprendizaje de los alumnos.	
Nudos críticos	1) Falta de inversión en infraestructura que permita retener matrícula. Ejemplo: Patio techado.
Recomendaciones para la mejora	Es necesario generar medios de verificación que permitan evidenciar la efectividad o impacto de la acción en el cumplimiento de la estrategia planificada lo que les permitirá tomar la decisión de la continuidad de la acción o el fortalecimiento de otras prácticas más descendidas de la dimensión .

## RESULTADOS SIMCE 2019 (MEDICIÓN 2018)

ESTABLECIMIENTO	ESCUELA BÁSICA EDUARDO FREI MONTALVA
RBD	17742-3
COMUNA	BULNES
CATEGORÍA DE DESEMPEÑO AÑO 2019	<b>MEDIO BAJO</b>

SIMCE 2018		4° Básico		6° Básico	
Simce		Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE
 Lectura		245	Similar	216	Más bajo
 Matemática		253	Más alto	216	Similar
 Ciencias Naturales		No aplica	No aplica	189	Más bajo

## I.I) OTROS INDICADORES

Indicadores de Desarrollo Personal y Social	4° Básico		6° Básico	
	Puntaje	Comparación GSE	Puntaje	Comparación GSE
 Autoestima académica y motivación escolar	63	Más bajo	71	Más bajo
 Clima de convivencia escolar	58	Más bajo	73	Similar
 Participación y formación ciudadana	61	Más bajo	74	Más bajo
 Hábitos de vida saludable	51	Más bajo	64	Más bajo

## II) RESULTADOS ACADÉMICOS 2019

110 - Enseñanza Básica	TOTAL HOMBRES							
	1° básico	2° básico	3° básico	4° básico	5° básico	6° básico	7° básico	8° básico
<b>Matrícula Final</b>	2	5	8	11	11	7	12	4
<b>Retirados</b>	1	0	2	0	2	1	4	0
<b>Promovidos</b>	1	5	6	11	9	6	8	2
<b>Reprobados</b>	0	0	0	0	0	0	0	2

110 - Enseñanza Básica	TOTAL MUJERES							
	1° básico	2° básico	3° básico	4° básico	5° básico	6° básico	7° básico	8° básico
<b>Matrícula Final</b>	6	9	4	11	7	8	7	1
<b>Retirados</b>	5	2	3	1	1	2	3	1
<b>Promovidos</b>	1	7	1	10	6	6	4	0
<b>Reprobados</b>	0	0	0	0	0	0	0	0

TOTALES	1° básico	2° básico	3° básico	4° básico	5° básico	6° básico	7° básico	8° básico
<b>PROMOVIDOS</b>	2	12	7	21	15	12	12	2
<b>REPROBADOS</b>	0	0	0	0	0	0	0	2

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados que arroja la aplicación de estándares indicativos de desempeño, más el informe de verificación de implementación de PME, las áreas más débiles son: **Liderazgo y Gestión Pedagógica**.

Por tanto, este Plan de Mejoramiento tendrá foco en fortalecer esas dos áreas las que a continuación paso a analizar.

### DIMENSIÓN LIDERAZGO

Los datos y los relatos evidencian una gestión del liderazgo muy débil, con serios problemas de planificación del trabajo directivo, lo que se traduce en una conducción errática, que actúa por reacción en lugar de acción. No existe una planificación anual de actividades: Lo que va desde la organización del calendario escolar regional y sus efemérides, aniversarios, feriados e interferidos u otras de nivel administrativo. El PEI es un documento muerto, que no es considerado nada más que para relevar el sello ambiental. No hay seguimiento a los objetivos, no hay evaluación de cumplimiento de metas y escasa difusión en la comunidad escolar. Un factor clave en la debilidad del liderazgo directivo se asocia a la falta de formación profesional del quien conduce. En entrevista con el director, señala que ha sido elegido por confianza del sostenedor, sin embargo su experiencia docente de 5 años, sólo ha sido en aula, por tanto desconoce la mayoría de los procesos administrativos y de la gestión pedagógica del establecimiento, las que debe suplir la jefe de UTP, quien no cuenta con tiempo completo para su función ya que es también profesora de primer año.

La ausencia reiterada del directivo a cargo, es determinante a la hora de pedir cumplimiento de responsabilidades, esto genera roces, por tanto se pierde la autoridad ante los funcionarios.

En lo pedagógico, el líder del establecimiento debe involucrarse en lo que va sucediendo en el aula y no sólo delegarlo en el jefe de UTP. La no socialización de resultados académicos.

El informe ministerial da cuenta de niveles INSUFICIENTES de implementación de acciones. La asesoría ministerial sugiere al sostenedor cambio en el equipo directivo. Además de fortalecer el monitoreo tanto del aula como de las otras funciones, pero no puede haber monitoreo si no hay planificación.

En resumen, la gran debilidad que presenta la Dimensión Liderazgo es la falta de conducción del establecimiento. Esto abarca tanto lo administrativo como lo pedagógico.

## **DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA**

De acuerdo a los datos arrojados, el principal nudo crítico de esta dimensión se asocia a procesos discontinuos de monitoreo, por falta de tiempo del jefe técnico que debe atender a su curso y apoyar la labor directiva. Sin embargo, los datos también dan cuenta de una debilidad que va más allá del monitoreo y es la calidad de la enseñanza que los docentes están entregando a los estudiantes. La subdimensión “Preparación de la enseñanza”, presenta un desarrollo débil en la mayoría de las áreas. Esto implica que se deberán instalar acciones con el propósito de mejorar los procesos de implementación curricular en la dimensión señalada anteriormente.

La evaluación docente también entrega datos importantes. No es un dato menor que 4 docentes de segundo ciclo, cuyas especialidades son Ciencias, Historia y matemática y religión, obtengan en sus evaluaciones de portafolio docente, la categoría de básico. Las pocas visitas al aula realizadas por la jefe de utp, dan cuenta del poco dominio de la disciplina que se enseñan los docentes. En los registros de visitas al aula, se señalan errores en las explicaciones, tiempo sin actividades, desorden, ausencia de conocimientos por parte del docente, quien sólo se limita a trabajar con el texto de estudio, pero no es capaz de dar variados ejemplos o profundizar en los temas, Esta información nos lleva a definir urgentes acciones de apoyo docente asociadas a un plan de desarrollo profesional docente, bajo modalidad de comunidad de aprendizaje o la contratación de una asesoría externa.

## **DIMENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR**

En general esta dimensión es la que más avances ha logrado, sin llegar al nivel avanzado. Las acciones de convivencia se han centrado en difundir en la comunidad educativa la “Política Nacional de Convivencia Escolar”. Esto ha sido bien evaluado por la comunidad, ya que existen acciones formativas constantes en el tiempo, que incorporan la participación de la comunidad y se asocia al plan de formación ciudadana. Falta evaluar el impacto que estas tienen en generar un ambiente escolar apropiado para el desarrollo del aprendizaje, la convivencia, la participación y la integración de la comunidad educativa.

## **DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS**

Esta dimensión tiene un nivel de desarrollo inicial. Las acciones que el PME implementa no son de impacto en los aprendizajes. Lo relevante no es “adquirir recursos”, sino entender para qué se requieren los recursos. Si las adquisiciones no resuelven una problemática pedagógica está mal enfocada la acción obviamente producto de un mal diagnóstico.

Aquí nuevamente la ausencia de monitoreo no permite ajustar lo planificado a la luz de los primeros resultados. Las subdimensiones abordadas en el caso de gestión de personal, se debe describir las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Es fundamental clarificar anualmente roles y funciones además de las políticas de recursos humanos asociadas a incentivos y reconocimientos a fin de mantener motivado al personal. El director debe conocer la forma en que sus funcionarios se sienten recompensados, a veces es tiempo, reconocimiento, u otros que permiten fortalecer la fidelidad con la institución. Sin dejar de lado que todo funcionario, debe permanentemente actualizarse para un mejor desempeño.

# PLAN DE MEJORAMIENTO

## FICHA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

<b>Nombre Establecimiento</b>	<b>Escuela Básica Eduardo Frei Montalva</b>
<b>RBD</b>	<b>17742-2</b>
<b>Comuna</b>	<b>Bulnes</b>
<b>Dependencia</b>	<b>Municipal DAEM</b>
<b>Deprov</b>	<b>Ñuble</b>
<b>Directora</b>	<b>Prof. María Victoria Vera Acuña</b>
<b>Categoría A. Calidad</b>	<b>Medio Bajo</b>

## Matriz Plan de Mejoramiento Educativo

Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta estratégica	Acciones	Indicadores de seguimiento
Liderazgo	Fortalecer el rol del director y su equipo de gestión, mediante una planificación organizada de todas las actividades del establecimiento, estableciendo lineamientos pedagógicos orientadores para los docentes y funcionarios, haciendo una manifiesta y efectiva difusión y apropiación del PEI.	Cumplir a lo menos con el 80% de las acciones planificadas.	<p><b>Acción 1</b> Planificación anual de actividades administrativas, pedagógicas y de difusión del PEI en la comunidad.</p> <p><b>Acción 2</b> Lineamientos pedagógicos y administrativos con monitoreo, seguimiento y análisis de datos.</p>	<p>- % de cumplimiento de actividades programadas en relación a actividades realizadas</p> <p>- % de tareas cumplidas que se desprenden de las acciones planificadas.</p> <p>- % de funcionarios que toman conocimiento de los lineamientos recibidos.</p> <p>- N° de sesiones de análisis de datos.</p>
Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta estratégica	Acciones	Indicadores de seguimiento
Gestión Pedagógica	Fortalecer la formación de los todos los docentes en lo disciplinar y las estrategias de enseñanza y prácticas que implementan los en el aula, para asegurar el logro de los objetivos de aprendizajes, a través de la adquisición, monitoreo y evaluación de las estrategias pedagógicas.	<p>El 100% de los docentes participa de procesos formativos que refuerzan sus conocimientos disciplinarios, así como las estrategias de enseñanza que implementan en el aula.</p> <p>El 100% de los docentes reciben acompañamiento en el aula por parte del director y utp, y reciben retroalimentación oportuna para la mejora.</p>	<p><b>Acción 1</b> Formar una comunidad de aprendizaje docente donde semanalmente se estudia el currículum, se profundiza en él con apoyo de UTP u otros docentes con mayor experiencia y formación académica.</p> <p><b>Acción 2</b> Monitorear la implementación del currículum en el aula, en forma continua y con su respectiva retroalimentación y compromisos de mejora.</p>	<p>-N° de docentes que participa de sesiones de comunidades de aprendizaje.</p> <p>- N° de visitas al aula que recibe cada docente, teniendo como mínimo 3 por semestre.</p> <p>- % de docentes que introducen nuevas estrategias de enseñanza en el aula y que hayan sido trabajadas en talleres de aprendizaje entre pares.</p>

Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta estratégica	Acciones	Indicadores de seguimiento
Convivencia Escolar	Reforzar el compromiso con la buena convivencia entre todos los integrantes de la comunidad escolar, poniendo especial énfasis en la educación emocional y el buen trato.	Entre el 80 y el 90% de toda la comunidad escolar, participan de actividades que refuerzan el compromiso con la buena convivencia, la adecuada gestión de las emociones y el buen trato.  El 100% de la comunidad escolar conoce el reglamento de convivencia escolar.	<p><b>Acción 1</b> <b>Talleres para expresar</b> Estos talleres buscan que los niños manifiesten su opinión frente a temas ligados a las emociones y a la buena convivencia.</p> <p><b>Acción 2</b> <b>Difusión del Reglamento de convivencia escolar.</b> El equipo de convivencia planifica acciones mensuales para la difusión y comprensión del reglamento de convivencia en toda la comunidad escolar.</p> <p><b>Acción 3</b> Organizar e implementar actividades internas y externas, que incluyan a toda la comunidad, para fomentar los sellos educativos declarados en el PEI, reforzando el sentido de pertenencia con la escuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de participantes por curso en talleres para expresar.</li> <li>- N° de registros en libros de clases en que se modifican positivamente conductas negativas.</li> <li>- N° de reuniones o actividades planificadas por mes para difundir el reglamento de convivencia.</li> </ul>
Dimensión	Objetivo Estratégico	Meta estratégica	Acciones	Indicadores de seguimiento
Gestión de Recursos	Desarrollar una gestión de recursos que fomente la evaluación y retroalimentación de desempeño profesional en relación a los roles, funciones y perfiles, declarados en le PEI, MBE y plan de formación profesional docente para desarrollar las capacidades de cada funcionario y afianzar su compromiso con la escuela.	Lograr el 90% de ejecución de la planificación de acciones que apuntan al fortalecimiento del desempeño profesional.	<p><b>Acción 1</b> <b>Reconociendo las buenas prácticas.</b> Se establece un reglamento de reconocimientos a los funcionarios que desempeñen su función de manera sobresaliente.</p> <p><b>Acción 2</b> <b>Conociendo Roles y funciones</b> Todo el personal conoce sus roles y funciones a través de un documento oficial entregado por la directora. Se socializa y se refuerza con talleres de autoevaluación y monitoreo.</p> <p><b>Acción 3: Gestión de Recursos</b> Se asegura la provisión de insumos y recursos humanos, físicos y financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de ejecución de la elaboración de reglamento.</li> <li>- N° de funcionarios que son reconocidos por su desempeño.</li> <li>- N° total de funcionarios que reciben documento de roles y funciones.</li> <li>- N° de sesiones de autoevaluación del desempeño profesional.</li> <li>- N° de solicitudes al sostenedor pidiendo recursos materiales, físicos y financieros.</li> <li>N° de gestiones realizadas por el establecimiento para resolver situaciones asociadas a recursos.</li> </ul>

## BIBLIOGRAFÍA.

- Astudillo, eduardo. *“el proyecto educativo institucional y gestión escolar en un contexto descentralizado”*
- Modelo de gestion de calidad 3°semestre modulo II , curso magister en gestion de calidad
- Paginas web: “comunidad escolar .cl
- Wwww.educarchile.cl

Gracias!