



**Magíster En Educación Mención Gestión Pedagógica
Curricular para Jefes de Unidad Técnico Pedagógica**

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

y

Plan de Mejoramiento Educativo

Escuela Carlos Trupp Wanner

Profesor guía:

Delfina Cabrera

Alumno (s):

Karina Elizabeth Andrade Varas

Talca- Chile, diciembre de 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
MARCO TEÓRICO	5
DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	10
ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	12
DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES.....	62
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	68
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.....	69
BIBLIOGRAFÍA	84

INTRODUCCIÓN

El enfoque de mejoramiento continuo, que actualmente orienta la política educativa nacional, reconoce la centralidad de la escuela en el diagnóstico y planificación estratégica de su propia trayectoria de mejora. Este nuevo enfoque es una invitación a que las comunidades educativas se autoevalúen de manera integral, tomando en cuenta tanto su horizonte formativo y educativo, como también su situación institucional actual, en términos de las fortalezas y debilidades que percibe de sí misma.

El presente trabajo para acceder al Grado de Magíster en Educación, se basa en el diagnóstico institucional y en la formulación de un Plan de Mejoramiento Educativo para la Escuela Carlos Trupp Wanner de la comuna de Talca.

La recolección de información para conocer y caracterizar los procesos de gestión en las dimensiones de Liderazgo, Gestión pedagógica, Convivencia y Gestión de recursos, se efectuó a través de entrevistas y la conformación de equipos de trabajo.

En primer lugar el informe presenta el contexto del establecimiento, a través del cual se relevan aspectos que facilitan la comprensión del mismo y sus necesidades de mejora.

Posteriormente, contiene una descripción evaluativa, en la cual se caracterizan las prácticas y la gestión escolar en cada dimensión, presentando hallazgos relevantes identificados durante las entrevistas. Más adelante, la información expuesta es priorizada en función de las principales fortalezas y debilidades detectadas en cada dimensión, con el objetivo de relevar aquellas herramientas, competencias o estrategias que el establecimiento posee e

identificar oportunidades de mejora. Es necesario mencionar que esta etapa del diagnóstico se realizó considerando las dimensiones declaradas en el Manual de Orientaciones Técnicas para sostenedores y directivos escolares.

Seguido a lo anterior, tomando como marco referencial el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, detallo los descriptores que corresponden a las 4 áreas (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia escolar y Gestión de recursos) y el respectivo análisis; para culminar con la formulación de un Plan de Mejoramiento Educativo que responda a las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado.

Para la realización del Diagnóstico Institucional participaron docentes, asistentes de la educación, el CGA y el consejo escolar.

MARCO TEÓRICO

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a cuatro años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus procesos y prácticas institucionales y pedagógicas, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para materializar este modelo de mejoramiento continuo, se requiere que cada comunidad educativa transite por las dos fases que lo constituyen.

Uno de los desafíos más relevantes de la nueva propuesta en educación es mejorar la calidad tanto de la gestión institucional como pedagógica, para brindar un desarrollo integral en las y los estudiantes del país. En este sentido, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se torna una herramienta central que permite ordenar los procesos e iniciativas al interior de cada comunidad educativa con el objetivo de entregar posibilidades para que cada estudiante del país reciba una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del currículum con actividades que permitan desarrollar sus múltiples capacidades e intereses, de tal manera que pueda alcanzar su proyecto de vida y transformarse en un ciudadano y ciudadana integral.

La Ley SEP presenta al PME como el instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo. Así, el PME tiene por función detectar las reales necesidades de un establecimiento, levantar programas orientados a dar respuesta a esas necesidades y ser una pauta de propósitos a cumplir durante el año lectivo. El PME culmina siendo una verdadera carta de navegación para los establecimientos. La elaboración de un PME requiere que la escuela disponga de un proceso de diagnóstico inicial que

entregue información acerca de la situación de los aprendizajes de sus estudiantes y de los aspectos institucionales que impactan en ellos. Para esto, existen documentos oficiales del Ministerio de Educación (MINEDUC) que entregan información en torno a cómo se deben realizar los procesos de diagnóstico y elaboración de un PME. Las indicaciones que el MINEDUC entrega contemplan cuatro etapas de trabajo:

1.- **Convenio** El primer paso comprende el proceso de aprobación del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa de las unidades educativas suscritas a la Ley SEP. Solo una vez realizado este paso, de responsabilidad de los sostenedores, los establecimientos podrán ir desarrollando las etapas siguientes.

2.- **Diagnóstico** La elaboración del PME requiere que la escuela disponga de un diagnóstico de la situación de los aprendizajes de sus estudiantes y de los aspectos institucionales que impactan en ellos. El diagnóstico podrá ser realizado a través de la misma institución, mediante una asistencia técnica externa o con el apoyo del MINEDUC, y debe considerar un análisis de los siguientes tres puntos:

I. Análisis de los resultados de la escuela reportados por SIMCE: Es fundamental que las escuelas complementen este análisis con la información que han acumulado durante el año escolar sobre el aprendizaje de sus estudiantes.

II. Evaluación y análisis de la situación inicial del dominio lector y la comprensión lectora de las y los alumnos: La escuela debe establecer su nivel de desempeño tanto en dominio lector como en comprensión lectora. Este proceso busca además incentivar la capacitación de los equipos de profesores en este tipo de evaluación, de modo de generar más y mejores competencias en ellos.

III. Aspectos institucionales que impactan los aprendizajes: La comunidad escolar también juega un papel fundamental en el proceso de diagnóstico, pues se hace necesario un análisis de diversos procesos en los cuales todos los miembros de la unidad educativa pueden aportar información. Estos procesos comprenden temáticas como la gestión de aula, el plan de estudio, la calendarización anual, la

planificación de clases, el monitoreo de aprendizajes, el clima escolar, el foco de trabajo del equipo directivo, la vinculación de los apoderados con la escuela o la identificación de los niveles de competencias profesionales en Docentes y Directivos, entre otros aspectos.

3.- . **Elaboración** La etapa de formulación del PME considera como base los resultados del diagnóstico institucional, siendo éstos fiel reflejo de las etapas de análisis de los resultados SIMCE, evaluación de la situación inicial del dominio lector y la comprensión lectora y de los aspectos institucionales particulares que impactan los aprendizajes El Plan es anual y con los resultados de cada año se define el Plan para el año siguiente. La Ley SEP indica que los Planes de Mejoramiento Educativo deben estar enfocados a mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes, en particular de aquellos identificados como prioritarios y de bajo rendimiento académico. Por tanto, todas las decisiones que la escuela y el sostenedor tomen en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos deben estar orientadas al aprendizaje de todos sus estudiantes. Nuevamente, las indicaciones del MINEDUC suponen la existencia de equipos directivos que promueven la participación informada de los distintos actores de la comunidad escolar, especialmente de las y los docentes de la escuela. Para la elaboración del PME deben seguirse los siete pasos que se indican a continuación:

I. Establecimiento de las metas de efectividad de rendimiento académico de las y los alumnos: Se establecen compromisos de mejoramiento en, al menos, dos mediciones SIMCE de 4° básico y dos de 8° básico. Las metas de efectividad que se proponga el establecimiento deberán, entonces, responder a los anhelos de desarrollo del equipo directivo y del cuerpo docente (en términos de resultados de aprendizaje), y a la vez, ser fiel reflejo de un certero diagnóstico de las necesidades de desarrollo del establecimiento.

II. Determinación de las acciones de aprendizaje a incluir en el Plan cada año: A partir del primer año y progresivamente durante los cuatro años siguientes

deberán ir incorporándose al PME acciones referidas a los subsectores de aprendizaje que la escuela defina, sin dejar de lado el sector de Lenguaje y Comunicación y aquellos sectores que el mismo establecimiento consideró en sus metas de efectividad. Para lograr este propósito se hace necesario contar con la participación y opinión de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente aquellos responsables de los diferentes sectores de aprendizaje.

III. Definición de las metas anuales de aprendizaje en dominio lector y comprensión lectora: Se toma como base la evaluación aplicada en el diagnóstico y los niveles de logro de Lenguaje de SIMCE de 4° básico. De esta forma, el equipo directivo deberá comunicarse con el cuerpo docente de Lenguaje para establecer metas concretas y alcanzables.

IV. Programación de las acciones a realizar para cada uno de los sectores de aprendizaje: Se hace evidente que todos los docentes del establecimiento deberán participar en este proceso, pues son ellos quienes tienen mayor conocimiento en torno a los niveles de logro de aprendizajes en sus respectivas áreas. Estas acciones se planificarán en torno a los siguientes criterios:

- Acciones de evaluación diagnóstica de los aprendizajes.
- Acciones curriculares de aula.
- Acciones de mejoramiento de los recursos pedagógicos.
- Acciones de desarrollo profesional para docentes.
- Acciones de acercamiento de los apoderados.
- Acciones de reforzamiento pedagógico.
- Acciones relativas al liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.

V. Programación de las acciones de apoyo integral: Acciones orientadas a las y los alumnos con bajo rendimiento escolar y/o prioritario. Esta tarea requiere de la participación del equipo de educación diferencial en conjunto con el equipo docente. La información que aquí se levante deberá ser considerada por el equipo directivo para ser incluida en el PME. **VI. Determinación de las características propias de cada acción:** El equipo directivo deberá ser capaz de promover la

participación de todos los miembros del establecimiento en el PME con el propósito de establecer responsables para cada acción, tiempos estimados de ejecución, recursos dispuestos y evidencias de logro.

4.- Cierre del Plan y propuesta de monitoreo: El sostenedor deberá contar con la participación de toda la comunidad para incluir en el PME información fidedigna en torno a los procesos de monitoreo y evaluación que se llevarán a cabo.

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

La Escuela Básica Carlos Trupp Wanner fue fundada en 1986 y se encuentra ubicada en el sector suroriente de la ciudad de Talca, dentro de la población del mismo nombre. Sus estudiantes provienen de familias con problemáticas sociales, con un Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) de 91%. Su funcionamiento fue autorizado por Resolución Exenta N° 2224 del 16 de diciembre de 1986, a cargo de la Ilustre Municipalidad de Talca, reconocida a partir del 1 de marzo de 1987.

La escuela cuenta con los niveles de Educación Parvularia y Educación Básica completa, desde 1° a 8°. A su vez, se acoge al Programa de Integración Escolar (PIE), atendiendo a 97 alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) transitorias y permanentes, mediante un equipo multidisciplinario. En la misma línea, dispone de un aula hospitalaria, con el propósito de dar respuesta a las necesidades de estudiantes, quienes por accidente o enfermedad se ven obligados a ausentarse por períodos prolongados, lo que les permite continuar con su proceso educativo.

En cuanto a los resultados Simce, entre 2009 y 2014, ha presentado una tendencia a la baja, con resultados inferiores a los obtenidos por establecimientos de igual grupo socioeconómico (GSE), y con un gran porcentaje de estudiantes en el Nivel de Aprendizaje Insuficiente.

Por otro lado, su actual equipo directivo se encuentra conformado por la directora, quien fue elegida a través de Alta Dirección Pública e inicia su gestión en abril de 2014, junto con la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) y el inspector general.

Asimismo, la escuela aplica los Planes y Programas de Estudio del Ministerio de Educación (Mineduc) y se acoge al régimen de Jornada Escolar Completa (JEC). A su vez, desde 2008 está adscrita al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, obteniendo la clasificación En Recuperación. Actualmente, su matrícula es de 391 alumnos, presentando una asistencia del 91,2%, y una retención promedio del 98,9% en los últimos años.

Los actores de esta comunidad escolar comparten deberes y derechos, todo ello en el marco de la ley de la República y normativas internas de la institución.

La Escuela Carlos Trupp Wanner ha sido concebida como una institución capaz de entregar a los estudiantes los avances pedagógicos y tecnológicos, otorgándoles las facilidades que requieren para su desarrollo.

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (ÁREAS Y DIMENSIONES)

Descripción evaluativa

En esta sección se exponen las dimensiones de gestión, los argumentos de juicio evaluativo de cada ámbito analizado y los principales hallazgos que sustentan la evaluación.

Las Dimensiones representan las principales áreas de responsabilidad del establecimiento y su sostenedor, de cuya gestión depende el adecuado funcionamiento institucional.

Las áreas y dimensiones de gestión evaluadas son las siguientes:

		DIMENSIONES			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor	Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
	Liderazgo del director	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
	Planificación y gestión de resultados	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

ÁREA LIDERAZGO

Liderazgo del sostenedor

La dimensión LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de que el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

La Escuela Carlos Trupp Wanner se encuentra bajo la administración del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Talca, representado por el jefe del Departamento Comunal. Fue entrevistado junto al coordinador del Programa de Integración Educativa, la Jefa técnica pedagógica y el jefe de recursos financieros, así como con la coordinadora de educación extraescolar, quien cumple funciones de encargada de Convivencia.

La presencia del sostenedor en la escuela se evidencia a través de la asistencia de su representante a los Consejos Escolares y en las reuniones que mantiene el coordinador de Subvención Escolar Preferencial (SEP), quien supervisa el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Desde el DAEM se señala que cuenta con una gran dotación de personal en los diferentes departamentos y coordinaciones, tales como Unidad Técnica, Recursos Humanos (RRHH), Finanzas, Extraescolar, SEP, PIE, Vía Transferencia de Fondos (VTF), entre otros. Sin embargo, los entrevistados perciben que el vínculo institucional con la escuela es débil, puesto que el sostenedor se hace responsable de la administración de

los recursos económicos, en desmedro de los resultados y desempeño de la escuela.

Si bien se señala que el sostenedor conoce los datos del establecimiento educacional a través de una plataforma de recopilación y gestión de información, este no mantiene una presencia activa y sistemática en la escuela. En cuanto a los lineamientos pedagógicos, se realizan reuniones con la jefa técnica comunal con el fin de entregar información y orientación general, sin embargo, no se proporcionan lineamientos específicos.

Por otro lado, desde el DAEM se entrega orientación respecto a la elaboración y actualización del Proyecto Educativo Institucional y del PME, incentivando el trabajo participativo.

Respecto a la elaboración y actualización del PEI, la entidad sostenedora se involucra en el proceso, en conjunto con representantes del Mineduc. Por consiguiente, el sostenedor ha interiorizado el proceso de actualización de este documento, encargándose de asegurar que la dirección se responsabilice de su revisión, incorporando esta función como una de las metas del convenio de desempeño.

En cuanto al PME, si bien su elaboración está a cargo de la escuela, el coordinador SEP proporciona sus lineamientos y realiza una supervisión.

En cuanto a la administración de los recursos de los establecimientos, el sostenedor la realiza de manera centralizada. De este modo, cada unidad educativa solicita los recursos necesarios, para que sean aprobados por el DAEM. En este sentido, el equipo directivo reconoce que se les entrega apoyo en cuanto a capacitación, planta docente y materiales, además de los recursos SEP, mantención y caja chica, los que conoce con anticipación. No obstante, hace referencia a que estos apoyos presentan deficiencias, puesto que las

capacitaciones que se han gestionado no son pertinentes a las reales necesidades de los docentes, a lo cual se suma la demora en la entrega de recursos.

LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>El DAEM fomenta que el proceso de actualización y elaboración del PEI se realice de manera participativa, lo que permitiría que la comunidad educativa en su conjunto, se sienta integrada, logrando que esta herramienta de gestión represente efectivamente al establecimiento.</p> <p>Se lleva a cabo un monitoreo del PME en cuanto a su elaboración y acciones, lo que permite asegurar el control de su ejecución y posterior adecuación si se requiere.</p>	<p>Escasa presencia del sostenedor en la escuela, debido a que su foco está en la administración de los recursos, más que en los resultados y desempeño del establecimiento.</p> <p>Los apoyos y recursos financieros comprometidos por el DAEM, no son pertinentes a las reales necesidades del establecimiento y, en ocasiones, existe demora en la entrega de estos, lo que afectaría la gestión del establecimiento.</p> <p>Desde el DAEM falta establecer lineamientos específicos para la gestión pedagógica de la escuela, lo que permitiría instalar procesos y así lograr que los estudiantes mejoren sus aprendizajes.</p>

Liderazgo del director

La dimensión LIDERAZGO DEL DIRECTOR describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

Desde su llegada al establecimiento, la nueva dirección ha priorizado la instalación de procesos que sirvan de base para lograr las metas planteadas, con el fin de generar un cambio positivo en la percepción que se tiene del establecimiento, a nivel interno y externo. Para estos efectos, la directora mantiene una presencia activa en los distintos espacios y momentos de la rutina escolar.

Sumado a lo anterior, es reconocida por la comunidad educativa como una autoridad presente, y entre sus principales funciones, está el dirigir y velar para que las metas sean conocidas por todos los actores de la comunidad educativa, además de resguardar su cumplimiento y responsabilizarse de los resultados educativos. Lo anterior se condice con lo señalado por todos los estamentos entrevistados, quienes sostienen que cuentan con claridad respecto a las prioridades y metas del establecimiento, las que se encuentran planteadas en el PME y alineadas con el PEI. Algunas de ellas se relacionan a la superación de los resultados de aprendizaje, disminución de la reprobación y una mejora en la Convivencia Escolar, a las cuales se suma el desarrollo integral de los estudiantes.

En este sentido, se destaca que la directora entrega apoyo en el ámbito formativo, a través de visitas al aula en las horas de orientación, interviniendo en la solución de conflictos al interior de esta. Asimismo, resguarda la aplicación del Reglamento de Convivencia y el trabajo del equipo de Convivencia. Lo anterior es verificado por la gran mayoría de los asistentes encuestados, quienes consideran que la directora actúa como mediadora en los problemas conductuales de los alumnos y atiende a los apoderados.

En el ámbito pedagógico, la dirección se encarga de verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos consignados en el Proyecto Educativo, y conversa con los docentes que presentan ciertas debilidades en su quehacer. No obstante, se reconoce que durante 2014y 2015, gran parte de su tiempo fue destinado a labores administrativas, dada la prioridad de instalar procesos de gestión dentro del establecimiento.

Por último, los distintos estamentos perciben que la directora tiene habilidades para detectar los aspectos pedagógicos a mejorar, y canalizar los casos que así lo ameriten. Estos son informados mediante el proceso de autoevaluación, además de las reflexiones pedagógicas y conversaciones con la jefa de UTP. Por otra parte, se destaca que la directora está abierta a la crítica constructiva, sin embargo, los entrevistados refieren que esta podría involucrarse más en el aspecto técnico pedagógico y realizar una supervisión directa en todos los ámbitos de la gestión institucional.

LIDERAZGO DEL DIRECTOR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<p>Reconocido liderazgo de la directora y su equipo, quienes impulsan cambios e instalan procesos paulatinos y organizados para mejorar la Convivencia Escolar y la gestión pedagógica. Lo anterior ha permitido cambiar positivamente la percepción del quehacer institucional.</p> <p>La directora muestra una presencia activa y permanente en los distintos momentos del quehacer escolar y acepta las críticas constructivas, lo que le permite detectar las reales problemáticas del establecimiento y abordar dichas situaciones.</p> <p>La directora es valorada por su capacidad de movilizar a la comunidad educativa hacia la mejora continua, implementando estrategias efectivas que han permitido generar un ambiente de colaboración y compromiso.</p>	<p>La dirección centra su gestión en el ámbito administrativo, limitando su participación en otros aspectos de la gestión institucional, lo que podría perjudicar la visión general de la escuela y afectar el planteamiento de acciones para la mejora.</p>
---	--

Planificación y gestión de resultados

La dimensión PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta dimensión releva la recopilación, el

El establecimiento cuenta con un PEI que se encuentra en un proceso de actualización participativo. Este incluye la misión, visión y objetivos generales del establecimiento, a los cuales se suman los objetivos estratégicos por área de gestión y resultados. A su vez, este documento describe el perfil del estudiante y los valores propiciados por la escuela.

En cuanto a su proceso de actualización, este comenzó en el mes de octubre de 2014, a partir de la Jornada Nacional de Reflexión del PEI. Para estos efectos se realizaron reuniones con padres y apoderados, asistentes de la educación y profesores, con la finalidad de dar continuidad a dicho proceso. Al respecto, la dirección señala que la misión y visión definidas se caracterizan por su amplitud, ya que no existían mayores diferencias respecto a lo declarado por otros establecimientos de la comuna. Sin embargo, señala que durante este proceso se acotaron las definiciones a la realidad del establecimiento, reflejando lo que se pretende lograr como comunidad educativa.

En relación a la elaboración del PME, los estamentos entrevistados dan cuenta de que en este proceso participan tanto el equipo directivo, como docentes y miembros del Consejo Escolar, quienes se reúnen para proponer acciones organizadas por el equipo directivo, las que posteriormente son informadas a los asistentes de la educación. Si bien las distintas audiencias consultadas señalan que el PME se encuentra alineado con las principales debilidades del establecimiento y que apunta a mejorar la Convivencia Escolar y los resultados, se

han tenido que readecuar acciones producto de la disminución de recursos SEP, lo que impediría atender a las reales necesidades.

En cuanto al monitoreo del Plan de Mejoramiento, éste es realizado por la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica, quien a su vez es coordinadora SEP. Para llevar a cabo esta acción, solicita a los profesores contratados por SEP, que durante el mes de junio le entreguen las evidencias de su trabajo, lo cual le permite visualizar si se está cumpliendo con lo declarado en el PME. Junto con lo anterior, se cuenta con un monitoreo desde el DAEM, a cargo del coordinador SEP comunal, en el que se revisan las acciones propias del área de gestión del currículum, solicitando las evidencias correspondientes.

Asimismo, para analizar el estado de avance del PME o temas atingentes a su implementación, se incluyen reuniones técnicas cada uno o dos meses, a las cuales se suman, al finalizar el año, las evidencias solicitadas desde la DEPROV para todas las áreas que comprende dicho documento.

Por otra parte, el establecimiento reúne los datos académicos y de desarrollo personal, por medio de la plataforma de recopilación y gestión de datos, la que es utilizada para proporcionar información mensual acerca de los avances de los estudiantes. Del mismo modo, cuenta con la plataforma Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE) que incluye datos de matrícula, asistencia, retiro, idoneidad docente y tasa de aprobación.

Algunos estamentos señalan que el DAEM conoce los resultados de la escuela y está atento a la incorporación de datos a la plataforma, dando aviso al establecimiento cuando estos requieren de actualización. No obstante, esta información no es utilizada para la toma de decisiones que permitan mejorar la gestión. Sólo se han considerado los datos de matrícula y asistencia para implementar estrategias en estos ámbitos, tales como proveer traslado para los

estudiantes y lanzar campañas de difusión para promover la incorporación de nuevos alumnos al establecimiento.

Finalmente, desde la dirección se indica que para la toma de decisiones se consideran las conversaciones con padres y apoderados, quienes señalan aquellos aspectos de la gestión que deben ser mejorados, a lo cual se suma el monitoreo al aula para retroalimentar al docente respecto a sus debilidades.

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Procesos participativos para la autoevaluación institucional y la elaboración del PEI y PME, lo que permite involucrar de manera comprometida a los distintos estamentos y hacerlos responsables de sus propuestas.</p>	<p>Ciertas acciones del PME no se pueden ejecutar producto de la demora en la adquisición de recursos, lo que impediría que estas atiendan a las necesidades reales de la escuela.</p> <p>El establecimiento cuenta con variados medios para la recopilación de datos, sin embargo, estos no se utilizan sistemáticamente para el monitoreo y la toma de decisiones en los distintos ámbitos de gestión.</p>

ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Gestión curricular

La dimensión GESTIÓN CURRICULAR describe 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. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

El área técnica pedagógica del establecimiento es liderada por la jefa de UTP, quien asume este cargo desde abril de 2014. Entre sus responsabilidades se encuentra el resguardo de la correcta implementación de las Bases Curriculares y Programas de Estudio que se encuentran vigentes y consignados en el PEI. Para efectos de la implementación del currículum, se ha procurado asignar a los docentes pertinentes en los distintos ciclos y asignaturas, utilizando como criterios privilegiar las especialidades para Segundo Ciclo, y las habilidades profesionales y sociales en el Primero. Junto con lo anterior, cada docente cuenta con dos horas semanales para planificar sus clases.

En otro ámbito, desde UTP se entregan lineamientos pedagógicos basados en los estándares de aprendizaje, con el objetivo de resguardar su progresión y brindar orientaciones para fortalecer el dominio lector de los estudiantes. Asimismo, los estamentos consultados agregan como lineamiento pedagógico, la existencia de formatos de planificación y evaluación, además de normar el número de calificaciones de acuerdo a la cantidad de horas de clases. Sin embargo, los formatos indicados no corresponden a este tipo de lineamientos, dado que deben apuntar a definir estrategias o metodologías de enseñanza, mientras que lo relativo a las calificaciones apunta a cumplir con lo establecido por normativa. De este modo, los lineamientos son enviados por correo electrónico a cada docente y trabajados en los consejos de profesores. Pese a ello, según lo señalado por el equipo directivo, estos no constituyen prácticas comunes, puesto que se encuentran en proceso de implementación.

En cuanto a los recursos necesarios para aplicar dichos lineamientos, estos son definidos por los profesores y enviados al DAEM. Al respecto, un 62% de los docentes afirma que la directora y su equipo coordinan con ellos la selección y adquisición de recursos educativos, lo que permite inferir que no existe claridad respecto al procedimiento.

Por otro lado, las planificaciones comienzan al finalizar el año escolar, con la entrega de una malla curricular con los contenidos a tratar durante el año, a la cual se suman las planificaciones clase a clase, cuyo formato fue consensuado e incorpora las habilidades a desarrollar. Por su parte, el equipo directivo destaca el avance que presentan dichas planificaciones, debido a que en la actualidad para su confección se consideran los Programas de Estudio y no el texto del estudiante, como se hacía anteriormente. Se señala que por ser reciente, este lineamiento ha presentado dificultades en su implementación, no obstante, los docentes se han esmerado en cumplir con todo lo solicitado. Por consiguiente, se evidencia una deficiencia en la ejecución de dicha práctica.

En el mismo ámbito, el proceso de retroalimentación de las planificaciones se realiza durante la visita al aula y no antes de su implementación, lo que limitaría la posibilidad de aplicar modificaciones a las actividades planificadas.

Las visitas al aula son realizadas por la jefa de UTP y la directora, con una pauta que corresponde al Programa de Apoyo Compartido (PAC), la cual fue consensuada con los docentes y contiene indicadores a observar de acuerdo a la estructura de una clase: inicio, desarrollo y cierre. Además, contempla un apartado para el registro de conclusiones o sugerencias, mediante un proceso de retroalimentación oral inmediata al profesor.

Una vez terminada la observación, como se mencionó en el párrafo anterior, se realiza una retroalimentación oral inmediata, la cual se encuentra sujeta a la disponibilidad horaria de los docentes. A su vez, se destaca que estos se

encuentran abiertos a los comentarios y a incorporar los cambios sugeridos. Junto a lo anterior, se realizan reuniones para el análisis de las clases, las cuales no se encuentran calendarizadas de manera formal.

Por otro lado, el seguimiento a la cobertura curricular durante 2014, se realizó mediante triangulación entre la observación de clases, el cuaderno del alumno, y la planificación, lo cual fue corroborado durante el acompañamiento al aula. Junto a lo anterior, se efectuó una jornada de evaluación semestral, en la que se dio cuenta de la cobertura, a partir de un informe realizado por los docentes.

Como resultado de dicha instancia, se menciona que la mayoría de las asignaturas y cursos logró abarcar los contenidos propuestos para el año. Esto se condice con lo que señalan los docentes encuestados, de los cuales un 97% indica que se verifica el logro de la cobertura curricular, por medio del reporte de los profesores y registros en el libro de clases. A su vez, un 56% sostiene que una vez al semestre se reúne la directora con UTP y los docentes para analizar los resultados de las evaluaciones. Sin embargo, un 48% de los profesores señala que se implementan acciones remediales sólo en situaciones extremas.

GESTIÓN CURRICULAR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Ausencia de retroalimentación oportuna a los contenidos y acciones pedagógicas declaradas en las planificaciones, lo que impediría realizar ajustes pertinentes antes de su aplicación.

	<p>Los mecanismos utilizados para comunicar los nuevos lineamientos pedagógicos no han sido efectivos, dado que no aseguran su cumplimiento ni apropiación por parte del equipo docente.</p> <p>Las acciones orientadas al seguimiento de la cobertura curricular dificultan el análisis oportuno del nivel de logro y la implementación de acciones remediales a corto plazo.</p>
--	--

Enseñanza y aprendizaje en el aula

La dimensión ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Las clases se encuentran alineadas a los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Sin embargo, según lo referido por los entrevistados, existen dificultades para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes en los estudiantes, debido a su alta vulnerabilidad y a que varios de ellos presentan Necesidades Educativas Especiales y bajas expectativas familiares.

En la totalidad de las clases observadas, se aprecia que el docente se desenvuelve con claridad y utiliza un lenguaje comprensible para los estudiantes, a través de ejemplos sencillos, haciendo preguntas y solicitando ejemplos de los temas tratados, lo que permite que los estudiantes estén atentos durante la clase. Asimismo, no se presentan errores conceptuales evidentes, sin embargo, algunas clases presentan debilidades en cuanto a las actividades propuestas, ya que estas son monótonas, poco desafiantes o breves para el tiempo de clases. No obstante, la encuesta aplicada a los estudiantes refleja que sólo el 68% de los docentes logra que sus alumnos estén atentos, lo cual dependería de las características y motivaciones personales de cada profesor.

Del mismo modo, se constata que en la mayoría de las clases existe una estructura, con un inicio, en el que se informa a los estudiantes lo que aprenderán, activando sus conocimientos previos. Luego se presenta el desarrollo de la clase, que contempla una actividad central. En relación a este momento, se evidencia que el uso de estrategias difiere entre el Primer y Segundo Ciclo. En el Primer Ciclo se aprecia el uso de diversas estrategias, tales como recursos TIC, guías de aplicación de contenidos y elaboración de preguntas, a lo cual se suma un monitoreo a los estudiantes por parte del profesor. No obstante, de acuerdo al equipo directivo, en el Segundo Ciclo ocurre lo contrario, afectando la práctica de los aprendizajes. A su vez, se aprecia una carencia de verificación sobre el nivel de profundidad de estos, lo que sería un obstáculo para la retroalimentación. Para finalizar, las clases contemplan un cierre, momento en el cual se pide a los estudiantes que mencionen lo revisado durante estas.

Otro aspecto importante a mencionar, es que en la totalidad de las clases observadas, los docentes tratan a los estudiantes por su nombre, procurando captar su interés a través de diversas acciones.

Entre ellas, el profesor les solicita que respondan preguntas, les da tiempo para que contesten y se desplaza por la sala, corrigiendo oportunamente las respuestas erradas y felicitando a los alumnos cuando amerita. Asimismo, a partir de la revisión de algunos cuadernos de los estudiantes, se constata que en estos se consigna su revisión por parte del docente.

Por su parte, los alumnos destacan que sus profesores se preocupan de sus intereses y necesidades, así como de su rendimiento escolar y del ámbito personal. Además, los felicitan ante sus logros, y se han implementado instancias para premiar sus esfuerzos, en casos como alumnos no lectores que han conseguido revertir la situación. Junto a lo anterior se refuerzan positivamente los logros destacados en los aspectos académicos y formativos, lo que se encuentra contemplado en el PME.

En cuanto al respeto de los tiempos durante las clases, se aprecia que se procura cumplir con el horario estipulado, lo cual se evidencia en que los estudiantes por lo general permanecen en sus salas, y no se observan mayores interrupciones de carácter administrativo. Para estos efectos, los entrevistados señalan que se han implementado estrategias para optimizar el uso del tiempo, tales como el monitoreo por parte del equipo directivo a los docentes, con la finalidad de que las clases se inicien a tiempo. Junto a lo anterior, se evidencia una preocupación por la preparación de la enseñanza, que contempla disponer anticipadamente de los materiales necesarios para el trabajo en aula. Estas medidas se han tomado con el objetivo de hacer efectivo el tiempo, lo que permite evitar situaciones de indisciplina, puesto que se señala que cuando los estudiantes se encuentran sin actividades pedagógicas, se generan situaciones disruptivas.

No obstante, de acuerdo a lo observado por el panel de evaluadores, se evidencian dificultades para optimizar el tiempo, situación que se ve agravada por la ausencia de rutinas institucionales orientadas, por ejemplo, a facilitar la

transición de una actividad a otra. Si bien se desarrollan actividades lúdicas que logran captar el interés de los alumnos, existen dificultades para determinar el tiempo requerido para su desarrollo. Un ejemplo de ello es que se utiliza la mayor parte del tiempo en la ejecución de una sola actividad, mientras que otras son demasiado breves y con un grado de dificultad menor, lo que no constituye un desafío para desarrollar habilidades de orden superior en los estudiantes. Sin embargo, se les asigna más tiempo del requerido, lo que sería un obstáculo para profundizar o avanzar en los contenidos.

Finalmente, en la mayoría de las clases observadas se constata que gran parte de los estudiantes participan, están atentos y se muestran interesados. A su vez, se logra que trabajen de manera independiente en la actividad encomendada y de haber algún impedimento, como la falta de materiales, los adultos procuran facilitarlo al estudiante de manera que pueda avanzar en su trabajo.

Asimismo, los docentes promueven que los alumnos realicen las actividades de manera independiente y que cumplan con los plazos establecidos para la entrega de trabajos y tareas, a través del discurso, la entrega de guías y el monitoreo. Sin embargo, según señalan las audiencias, esto no ha tenido el impacto esperado.

ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
En las clases se evidencia un trato afectuoso hacia los estudiantes, y se procurando captar su atención.	En la mayoría de las clases se observa que las actividades propuestas para el logro de los Objetivos de Aprendizaje, son poco desafiantes y se extienden en

	<p>el tiempo, impidiendo potenciar las habilidades de los estudiantes.</p> <p>Existen diferencias en la forma de conducir las clases, así como en el uso de estrategias y en la estructura de las mismas. Lo anterior, evidencia que los lineamientos no han sido adoptado por todos los docentes, lo que limitaría las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.</p>
--	--

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

La dimensión APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

Para el apoyo al desarrollo de los estudiantes, se cuenta con un equipo multidisciplinario, conformado por un psicólogo, una fonoaudióloga y un asistente social, a los cuales se suma un kinesiólogo, quienes son los primeros en detectar las diversas problemáticas. Asimismo, existe el equipo PIE, constituido por una educadora diferencial, un psicólogo y psicopedagogos, además de un

fonoaudiólogo, los cuales permiten diagnosticar y apoyar a los estudiantes con problemas de aprendizaje.

En la misma línea, los estudiantes que presentan problemáticas de aprendizaje, sociales, afectivas o conductuales, son detectados a través de la observación de los profesores y posteriormente se derivan a profesionales del equipo multidisciplinario, por medio de una pauta institucional. Esta contempla aspectos como los antecedentes del alumno a derivar, asistencia a clases y rendimiento escolar, a los cuales se agregan los rasgos de personalidad y una descripción de la problemática, entre otras dificultades. Una vez realizado el diagnóstico, se evalúa si deben ser atendidos por los equipos con los que cuenta la escuela, o bien, ser derivados a alguna red de apoyo, si el caso lo amerita. En relación a lo anterior, cabe mencionar que la atención por parte de estas redes no es expedita y que muchas veces los casos no son abordados. Asimismo, en el caso de alumnos con enfermedades que les impidan participar de la educación regular, se les deriva al aula hospitalaria de la escuela, donde se les presta apoyo en las distintas modalidades que ofrece, de acuerdo al diagnóstico emitido por un profesional de salud externo.

Cabe señalar que debido a un ajuste presupuestario de los fondos SEP, se debió reducir la cantidad de estos profesionales, así como las horas de contrato de estos, lo que ha llevado a priorizar los casos más graves, en desmedro de una prevención y atención a las reales necesidades.

Por su parte, los docentes señalan que una vez detectados los estudiantes con dificultades en el aprendizaje, se les refuerza, enviándoles tareas extras al hogar, dándoles más tiempo para el desarrollo de las actividades en clases y promoviendo su asistencia a estas, siempre procurando el apoyo de los apoderados. Sin embargo, durante la observación de clases se evidencian

diferencias entre los distintos ciclos educativos, apreciándose sólo en el Primer Ciclo una atención especial a los alumnos con mayores dificultades.

En cuanto al Programa de Integración Escolar, este lleva tres años en la escuela, siendo incorporado en su PEI, a través de planes de acción, objetivos, meta y descripción. Asimismo, este programa está conformado por los profesionales requeridos para la atención de las Necesidades Educativas Especiales Transitorias (NEET) y Especiales Permanentes (NEEP) que presentan los estudiantes. No obstante, los profesionales entrevistados señalan que desde el DAEM se reciben escasos lineamientos y que su trabajo es más bien independiente. Para estos efectos, es la coordinadora del equipo PIE en la escuela quien lidera y gestiona todo lo concerniente a esta área, junto con resguardar que el trabajo realizado corresponda a lo establecido en el Decreto N°170, como por ejemplo, considerar los tiempos para la coordinación entre docentes y equipo PIE, de acuerdo a la normativa.

Cabe señalar que la comunidad educativa valora y reconoce el trabajo y aporte del equipo PIE. Sin embargo, su labor se ve dificultada por la demora en la adquisición de los recursos educativos y la asignación de horas a algunos profesionales, lo que podría incidir en la entrega de apoyo necesario a los estudiantes, perjudicando su avance.

Con respecto a estudiantes con habilidades destacadas, los entrevistados señalan que sólo se realizan actividades tendientes a desarrollar habilidades deportivas en los estudiantes, por sobre el desarrollo de habilidades artísticas u otros ámbitos del conocimiento, aun cuando en la página web del DAEM, donde se promociona a la escuela, se informa de la existencia de dichos talleres. Cabe señalar que son los estudiantes quienes mencionan su interés en que se implementen nuevamente talleres artísticos y culturales. En este ámbito, a partir de las clases observadas, se evidencia que sólo en una de ellas se potencia a los

alumnos más avanzados, mediante la entrega de guías extras. Lo anterior es corroborado por los docentes encuestados, de los cuales sólo un 44% señala que no se potencia a los estudiantes destacados, mientras que un 26% sostiene que sólo se hace en algunas áreas.

Paralelamente, la detección de los alumnos en riesgo de desertar es realizada por los profesores jefe, para lo cual consideran diversos indicadores, tales como inasistencias reiteradas, comportamiento disruptivo, presentación personal y desmotivación. En relación a esto, el panel evaluador tuvo acceso a las últimas mediciones de la tendencia de retiro, pudiendo comprobar que en términos generales esta se ha mantenido, presentando una mayor cantidad de casos en 1° y 7° Básico. Para estos se indican como causas de deserción, el cambio de domicilio, vulnerabilidad de los estudiantes y la temprana inserción en el mundo laboral.

Una vez detectados estos casos, se actúa para revertirlos, a través de llamados telefónicos al hogar, citaciones a los apoderados y visitas domiciliarias por parte de la asistente social e inspector general.

Junto a lo anterior, se establecen compromisos, se solicita una intervención del psicólogo y se mantiene seguimiento de los casos atendidos, lo cual queda registrado. Sin embargo, sólo un 41% de una de las audiencias encuestadas, indica que los alumnos en riesgo de desertar son identificados a tiempo, mientras que un 29% afirma que esto ocurre tardíamente. Un 56%, en tanto, sostiene que una vez identificados, se implementan medidas de apoyo permanentes y efectivas. Lo anterior reflejaría que las medidas implementadas por el establecimiento no son conocidas por toda la comunidad.

Por último, para orientar vocacionalmente a los estudiantes, se realizan visitas a otros establecimientos y a ferias educativas, además de testimonios de ex alumnos para dar a conocer sus experiencias. Estas acciones se dirigen a 7° y 8°

Básico, sin embargo, muchas veces dependen de la iniciativa del profesor jefe. Por lo mismo, se puede inferir que la orientación vocacional no forma parte de una planificación del establecimiento que permita guiar el proceso de elección de los estudiantes de este ciclo.

APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Existe un equipo multidisciplinario encargado de detectar diversas problemáticas en los estudiantes, y que cuenta con protocolos de derivación.</p> <p>El equipo PIE ha sido capaz de instalar procesos de gestión, que han permitido desarrollar sus labores de manera efectiva.</p> <p>Asimismo, su quehacer es valorado, dado el impacto en el apoyo a los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>Debido a ajustes presupuestarios, se debió reducir la dotación del equipo multidisciplinario, poniendo en riesgo la atención de los estudiantes con diversas problemáticas.</p> <p>Demora en la adquisición de recursos educativos y humanos, lo que dificultaría la atención oportuna a los estudiantes con NEE.</p> <p>Escasas acciones para potenciar a los estudiantes destacados, lo que afectaría el desarrollo de sus habilidades.</p> <p>Escasas acciones institucionales en torno a la orientación vocacional, lo que</p>

	impediría apoyar efectivamente a los estudiantes en su proceso de elección para la continuidad de sus estudios.
--	---

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Dimensión Formación

La dimensión FORMACIÓN describe las políticas, procedimientos y 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.

En cuanto a la formación valórica, ética y afectiva de los estudiantes, desde el DAEM se plantea que esta forma parte del currículum y que no hay lineamientos comunes para la definición de objetivos formativos en los establecimientos. Asimismo, se enfatiza que sólo se intenta hacer cumplir las directrices ministeriales. En este sentido, el Departamento de Educación plantea la necesidad de contar con un equipo de Convivencia con la finalidad de hacerse cargo de las temáticas de formación.

A partir de lo relatado por las distintas audiencias, se evidencia que la formación valórica es abordada por el establecimiento a partir de la planificación de un trabajo de valores, a cargo del equipo multidisciplinario. Para estos efectos, se organiza la clase de orientación a través de diversas actividades en las que los

alumnos pueden internalizar los valores, y se realiza un taller de desarrollo personal que forma parte del plan de estudios. Dicha planificación puede ser adaptada por el profesor de acuerdo a la realidad de su curso. A su vez, durante los actos de los días lunes, así como en cada clase, se da a conocer el valor del mes, el cual se profundiza de acuerdo a los contenidos. Del mismo modo, se señala que en el Programa de Integración Escolar estos valores son reforzados de diversas maneras, como por ejemplo, a través de la observación de videos y lectura de cuentos.

En este ámbito, la escuela realiza una feria de Convivencia Escolar que consiste en que los estudiantes, durante la hora del taller de desarrollo personal, construyen material alusivo a valores, que posteriormente exponen en stands que son visitados por distintos miembros de comunidad educativa.

Por otra parte, no se aprecian instancias, instrumentos e indicadores formales que permitan monitorear el desarrollo de los objetivos formativos y su impacto, sino que este se realiza a nivel perceptivo. Para estos efectos, se registra la cantidad de peleas entre los estudiantes dentro del establecimiento, así como las veces que se ha reunido el comité de Convivencia para sancionar este tipo de situaciones, a las cuales se suma la revisión del registro de anotaciones en los libros de clases, aun cuando no se lleva un seguimiento. A partir de lo anterior, existe la percepción de que se ha mejorado la convivencia y que se han logrado los objetivos formativos.

Asimismo, se reconoce que a la fecha el establecimiento no ha monitoreado la implementación del plan de valores, respecto a lo cual se menciona la importancia de hacerlo, por lo que se ha planificado evaluar su impacto a través de encuestas de satisfacción a los padres y apoderados, así como a alumnos y asistentes de educación.

Paralelamente, en el Reglamento de Convivencia Escolar del establecimiento se declaran las funciones del encargado de Convivencia, con

cuatro horas disponibles para ello, entre las que se encuentran la elaboración, implementación y monitoreo del plan de gestión de la Convivencia, y la conformación, en conjunto con la dirección, de equipos de trabajo. No obstante, cabe mencionar que la escuela no ha ejecutado este plan de gestión de la Convivencia, por lo que las funciones declaradas en relación a ello, no se han implementado. Asimismo, el encargado de Convivencia se encarga de informar sistemáticamente al equipo directivo y a la comunidad educativa sobre los avances en relación a la promoción de la convivencia y la prevención de la violencia, a los cuales se agrega la coordinación sistemática con el comité de Convivencia Escolar, compuesto por un equipo multidisciplinario. No obstante, el panel evaluador advierte que la cantidad de horas con las que cuenta este docente no son suficientes para cumplir adecuadamente sus funciones, lo cual podría ser un obstáculo para el clima de convivencia entre los estudiantes.

En otro ámbito, la figura del profesor jefe es valorada por los distintos estamentos, especialmente por estudiantes y apoderados, puesto que acompaña el proceso académico y formativo de los alumnos. Por consiguiente, se destaca la confianza y buena relación entre el profesor y sus alumnos, quien, a su vez, se preocupa por aspectos personales, así como por el comportamiento y rendimiento de los estudiantes. Respecto a lo anterior, la mayoría de los alumnos indican que el profesor jefe los guía acerca de las normas de la escuela y los ayuda a cumplirlas. Del mismo modo, sostienen que cuando su rendimiento disminuye o su comportamiento es inadecuado, el profesor jefe les pregunta las causas de la situación. Asimismo, los alumnos valoran que estos profesores sean estrictos. Por otra parte, en la asignatura de orientación, este les habla del bullying, de valores y convivencia, además de la resolución de conflictos, mientras que en consejo de curso organizan las actividades calendarizadas por el establecimiento.

En cuanto a la comunicación de los profesores jefe con los apoderados, estos se reúnen mensualmente, a lo cual se suman las entrevistas concertadas en

casos de alumnos que presenten alguna dificultad. Asimismo, se señala que se encuentran disponibles para escuchar a los apoderados cuando lo necesitan. Junto a lo anterior, la mayoría de los apoderados encuestados asevera que en reuniones o entrevistas personales, el profesor jefe los orienta sobre cómo apoyar a sus hijos en sus estudios y conducta.

Por otro lado, en el PEI se registran planes de acción, entre los que se encuentra el de mediación escolar, cuyo objetivo es “mejorar la Convivencia Escolar y la solución pacífica de conflictos con la intervención de alumnos pares”, lo que es concordante con en el PME 2014, en el cual se evidencia una acción vinculada a la realización de talleres de mediación de conflictos para estudiantes.

Sin embargo, según señalan algunos actores de la comunidad escolar, la resolución de conflictos se aborda diariamente, sin estrategias específicas, y en cuanto a la mediación, se hacen talleres a cursos o grupos más críticos, aun cuando nunca han recibido capacitación en este ámbito. En la misma línea, se destaca que varios docentes enseñan a los estudiantes a resolver conflictos, lo cual ha tenido un impacto positivo dentro del establecimiento, ya que se han reducido la cantidad de casos.

En este ámbito, la mayoría de los alumnos encuestados señala que los funcionarios de la escuela les indican que en caso de presentarse un problema con un compañero, deben solucionarlo a través de la conversación y no de la pelea. Asimismo, los estudiantes señalan que ante este tipo de problemas, se averigua quién fue y se aplica el Reglamento de Convivencia, y en casos de mayor gravedad, se les deriva al comité de Convivencia Escolar.

Lo anteriormente expuesto permite afirmar que si bien las acciones que se realizan para enfrentar los conflictos entre los estudiantes son positivas, estas no son sistemáticas y dependen de la disponibilidad de tiempo de los funcionarios, dado a que no se les ha capacitado en este sentido. A su vez, no se observan

acciones planificadas y constantes que permitan modelar y enseñar habilidades de resolución de conflictos que fomenten una sana convivencia.

Por otro lado, desde el DAEM las acciones para desarrollar hábitos de vida saludable en los estudiantes se señalan como una responsabilidad compartida entre la encargada de Convivencia y el departamento social del municipio. Para estos efectos, se fomenta la asistencia a charlas y la participación en ferias de vida saludable, así como el vínculo que los establecimientos pueden entablar con otras instituciones de salud y medioambiente.

En relación a lo anterior, para la promoción de la vida activa, el establecimiento realiza talleres deportivos, como fútbol, básquetbol, atletismo y hándbol. Asimismo, los alumnos participan en campeonatos de fútbol, en los cuales han obtenido triunfos. En este sentido, gran parte de los estudiantes encuestados señala que se les motiva a participar en actividades deportivas, lo que es corroborado por la mayoría de los apoderados encuestados, quienes consideran que en el establecimiento se promueve la actividad física, a través de espacios de juego y recreación.

En cuanto a la promoción de la vida saludable, no se evidencian acciones concretas dentro del establecimiento, sólo se les transmite a los estudiantes su importancia de manera oral. Al respecto, la mayoría de los alumnos encuestados señala que se les enseña que deben comer alimentos saludables, mientras que los apoderados, afirman que a sus hijos les recomiendan evitar los dulces, ya que a ellos los invitan a cuidar la salud de los niños. En la misma línea, en la escuela existe un quiosco que ofrece frutas, leche y ensaladas, a lo cual se suma que se explicita la prohibición de ofrecer comida poco saludable. Sin embargo, uno de los días de Visita, se vendieron sopaipillas, y no se observan campañas de consumo de frutas y vegetales, sólo un afiche en el comedor que indica "comer sano para crecer sano" , además de un pizarra con el menú del día.

Por otra parte, desde el DAEM no se han establecido estrategias para desarrollar el autocuidado en los estudiantes. Al respecto, un bajo porcentaje de encuestados indica que se realizan talleres de educación sexual y de prevención de consumo de alcohol y drogas. Junto a lo anterior, no se observa la promoción de hábitos de autocuidado respecto a la afectividad, sexualidad y prevención del consumo de alcohol o drogas. No obstante, se señala que en 2014 la orientadora realizaba charlas sobre autocuidado, lo cual ya no se practica en la actualidad, ya que no se cuenta con esta profesional, además de que las horas asignadas para el equipo multidisciplinario, no lo permiten, a pesar de que se asegura que en la asignatura de orientación y en el taller de desarrollo personal se tratan estos temas. Asimismo, se reconoce apoyo para alumnas embarazadas, con la finalidad de que estas continúen con sus estudios.

En cuanto a la prevención de conductas de riesgo, se cuenta con el apoyo del consultorio, la Policía de Investigaciones (PDI), Carabineros y Fiscalía, quienes dictan charlas para estudiantes de 7° y 8° Básico, las cuales, de ser necesario, son reforzadas en el Consejo de Profesores. A su vez, los casos de consumo de drogas o alcohol que lo requieran, son derivados al Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), para lo cual se cuenta con un coordinador y se aplica el protocolo del establecimiento.

En definitiva, si bien se evidencian acciones para promover el autocuidado y prevenir las conductas de riesgo entre los estudiantes, el panel evaluador considera que estas no son sistemáticas y que obedecen a la contingencia y a las horas disponibles de los profesionales dispuestos para ello.

FORMACIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<p>Implementación de actividades formales para abordar la formación valórica de los estudiantes, lo que permite encaminarlos hacia una formación integral.</p> <p>La figura del profesor jefe es valorada por los distintos estamentos, especialmente por estudiantes y apoderados, puesto que se aprecia como una figura de acompañamiento al proceso académico y formativo de los alumnos.</p>	<p>Se carece de instancias, instrumentos e indicadores formales que permitan monitorear el desarrollo de los objetivos formativos y el impacto de la planificación de valores.</p> <p>Ausencia de un plan de gestión de la Convivencia que permita formalizar determinadas acciones en pos de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad escolar.</p> <p>La cantidad de horas con las que cuenta el encargado de Convivencia no son suficientes para realizar el trabajo demandado, lo que sería un obstáculo para el buen clima de convivencia entre los estudiantes.</p>
--	---

Dimensión Convivencia

La dimensión CONVIVENCIA describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el logro de los objetivos de aprendizaje. Los estándares definen las acciones implementadas por el establecimiento para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro, para todos los miembros de la comunidad educativa.

A partir de la observación del establecimiento, se aprecia la existencia de diarios murales en los espacios comunes con información relativa a la sana convivencia, así como trabajos de los alumnos en torno a la temática y material gráfico de los componentes de una buena colaboración y su significado. En la misma línea, la mayoría de los apoderados encuestados, considera que los profesores creen que los estudiantes pueden mejorar las conductas inadecuadas, por lo que las corrigen constantemente.

Por otro lado, las herramientas de gestión han sido elaboradas y actualizadas de manera participativa, al igual que el Reglamento de Convivencia. En relación a este último, los distintos estamentos han trabajado para organizar las relaciones al interior de la escuela, estableciendo normas y medidas disciplinarias y pedagógicas asociadas al incumplimiento de este. Cabe mencionar que se destaca una exigencia en torno al cumplimiento en el uso del uniforme, instaurándose el uso del delantal.

Asimismo, el Reglamento de Convivencia incluye la misión del establecimiento, así como los deberes y derechos de los alumnos y apoderados, además de las sanciones para estos últimos. A su vez, el documento contempla faltas graduadas y medidas disciplinarias y pedagógicas asociadas. Entre ellas, se encuentra el registro de la falta en el libro de clases, labores comunitarias de ayuda en aseo o mejoramiento de la infraestructura y servicios pedagógicos, como servir en la biblioteca o crear material de aprendizaje con ayuda del docente. Junto a las medidas anteriores, se explicita la reparación del daño material causado y la recuperación del aprendizaje, a través de trabajos de investigación o creación de un diario mural con la temática de la falta, lo que fue corroborado por la comunidad

escolar. A su vez, en casos extremos se establece la suspensión del estudiante o cancelación de matrícula.

El Reglamento se elabora en 2013, con la participación de todos los estamentos, y se actualiza en 2014, gracias al trabajo del encargado de Convivencia, el equipo de liderazgo y los docentes. Durante este proceso, ha sido modificado sobre todo en lo que se refiere a las sanciones, con el fin de que estas sean formativas, y su cumplimiento es cautelado, dado que según se indica, se han abordado las faltas según lo establecido. Por su parte, los alumnos señalan que conocen el documento, mediante el trabajo en consejos de curso y orientación. Asimismo, este es entregado a los apoderados al momento de la matrícula.

En cuanto al clima dentro del establecimiento, en los espacios comunes se aprecia un ambiente de respeto entre los estudiantes y no se observan agresiones o burlas entre ellos. Asimismo, estos comparten de manera cordial en el comedor a la hora del almuerzo y en los patios. Junto a lo anterior, en siete de las ocho clases observadas no se evidencian conflictos entre estudiantes, ni entre ellos y los docentes, evidenciándose una sana convivencia. Del mismo modo, se les enseña a respetar cuando alguien está hablando y se les indica solicitar la palabra. A su vez, en los cursos en que los alumnos se muestran inquietos o conversadores, los docentes corrigen dichas actitudes, además de recordarles frecuentemente las normas de convivencia dentro de la sala. Sin embargo, en la única clase en la que se presentan conductas disruptivas y conflictos, el docente no es capaz de abordarlas, ni revertir la situación.

Por consiguiente, existe un mensaje institucional en torno a la importancia de la sana convivencia, el cual se plasma en material gráfico, trabajos de los estudiantes en torno a la temática y elaboración de normas que permiten organizar las relaciones interpersonales. Sin embargo, no todos los docentes abordan de

igual forma la disciplina al interior del aula, lo que perjudicaría la instalación de procesos normativos.

Paralelamente, el DAEM señala que en todas las unidades educativas se realiza un trabajo de sensibilización para promover el trato equitativo y prevenir la discriminación hacia los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE), en especial, en los establecimientos nuevos. Asimismo, desde la coordinación de Convivencia Escolar se entrega información a través de charlas sobre la ley de no discriminación, aun cuando se reconoce que no se realizan acciones concretas en ese sentido. En este ámbito, en la escuela se observa información alusiva al respeto a las personas, en pasillos y diarios murales, sin embargo, no se aprecia material gráfico en relación a la diversidad cultural ni respecto a la prevención de la discriminación. A su vez, en las clases observadas se percibe un adecuado clima de respeto y en ninguna de estas se detectan casos de discriminación, aun cuando no se evidencian actitudes de los docentes destinadas a promocionar el valor de la diversidad.

Por su parte, los alumnos señalan que en la actualidad no existe discriminación, mientras que el 83 % de los apoderados encuestados, sostiene que el establecimiento les enseña a los estudiantes a respetar a todas las personas, sin hacer diferencias por nacionalidad, creencias religiosas ni características físicas o de cualquier otro tipo. Asimismo, se reconoce que una de las medidas que ha permitido mejorar la situación de discriminación ha sido la contratación de más inspectores de patio, quienes supervisan los distintos espacios de la escuela. A su vez, se destaca la ayuda que ha proporcionado el trabajo con valores, y la manera transversal de abordar la temática.

Por otro lado, si bien en la revisión de documentos antes de la Visita se advierte la inexistencia de protocolos ante situaciones de maltrato o vulnerabilidad, a partir de las entrevistas y la revisión de los documentos durante la Visita, se

evidencia que estos lineamientos existen y están a cargo de la jefa de UTP y el psicólogo que pertenece al comité de Convivencia. Asimismo, se señala que los protocolos existen pero como anexos, abordando temáticas como violencia intrafamiliar, prevención de drogas y alcohol, y bullying . No obstante, se reconoce que estos son desconocidos por los estudiantes.

El DAEM, en tanto, señala que en los establecimientos, los inspectores son los encargados de administrar medidas para la protección de la integridad física y psicológica de los estudiantes. A su vez, para trabajar en la prevención del acoso y abuso sexual, cuentan con el programa de afectividad y valores, que incluye protocolos de actuación o mecanismos de denuncia, aplicados en caso de ser necesario.

En cuanto al resguardo de la seguridad en los espacios comunes del establecimiento, este se realiza mediante supervisión adulta, lo que permite cuidar la integridad de los estudiantes. Del mismo modo, existe un hall de acceso que impide que personas ajenas o apoderados ingresen al establecimiento sin la debida autorización, a lo cual se suma un portero que controla el ingreso durante toda la jornada.

Asimismo, no se observan conductas de estudiantes que pudiesen atentar contra la integridad física y psicológica de sus pares, y se ha instaurado la norma de que los alumnos no se pueden demorar más de cuatro minutos en el baño, lugar que está constantemente vigilado por un adulto.

En relación a lo anterior, los alumnos señalan sentirse seguros, puesto que los profesores los apoyan constantemente, y señalan la existencia de cámaras para vigilar distintos espacios de la escuela.

Asimismo, valoran la seguridad de la portería, puesto que ya no ingresan personas ajenas a la institución.

Finalmente, desde el DAEM se señala que en los establecimientos se dan a diario situaciones de bullying, siendo el encargado de Convivencia Escolar quien recibe las denuncias, las cuales, en ocasiones, llegan directamente desde la Superintendencia. El protocolo de acción con el que cuenta cada establecimiento para estos casos, considera una investigación interna, que se contrasta con la información denunciada, para luego decidir los pasos a seguir. Sin embargo, se establece que la entidad sostenedora no cuenta con lineamientos para la prevención del acoso escolar, sino que se limita a entregar las orientaciones ministeriales correspondientes.

Paralelamente, en ninguna de las clases observadas se evidencian casos explícitos de acoso escolar, sin embargo, ante un caso de actitud ofensiva, no se tomaron las medidas pertinentes. Asimismo, en muy pocas salas de clases se observan afiches que aludan a la prevención de esta situación. Por su parte, los alumnos conocen el significado de bullying, y señalan que en la actualidad no se han presentado casos de este tipo. En la misma línea, el equipo de Convivencia tampoco ha detectado casos de bullying, y agrega que se "molestan" entre estudiantes, sin embargo, no es una actitud constante, sino más bien una reacción del momento, lo cual se aborda antes de que sea de mayor gravedad.

Por último, en cuanto a la prevención del acoso escolar, el 63% de una audiencia encuestada afirma que existen acciones, pero que no son parte de un programa. Lo anterior permite establecer que si bien no se han detectado situaciones de bullying, las acciones de prevención no obedecen a una línea institucional.

CONVIVENCIA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Existe un mensaje institucional en torno a la importancia de la sana convivencia, lo que contribuye a potenciar su ejercicio.</p> <p>Existencia de un Reglamento de Convivencia que ha sido elaborado y actualizado de manera participativa.</p> <p>Diferentes espacios y momentos de la rutina escolar son supervisados por adultos responsables, lo que permitiría prevenir situaciones de riesgo entre los estudiantes.</p>	<p>Si bien se han instalado normativas para mejorar la convivencia, las estrategias a utilizar dependen de cada docente, lo que perjudicaría la instalación de procesos normativos.</p> <p>Existen protocolos que establecen los procedimientos ante situaciones de maltrato o vulnerabilidad, sin embargo, no han sido difundidos a todos los estamentos de la comunidad escolar.</p> <p>Si bien no se han presentado situaciones de bullying, las acciones de prevención no obedecen a una línea institucional.</p>

Participación y vida democrática

La dimensión 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. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos educativos compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

A partir de 2014, la nueva dirección ha ido cultivando un sello identitario de inclusión e integración, que actualmente es reconocido por la comunidad. En relación a este, se señala que en la escuela se recibe a todos los alumnos, incluso a aquellos que han sido excluidos de otros centros educacionales, lo cual ha ido generando una noción de que dentro del establecimiento a los estudiantes se les incluye, anima y motiva para que se integren y aprendan lo que corresponde a su nivel educativo. A su vez, la escuela se encuentra abierta a la comunidad, a través de la realización de diversas celebraciones, además de fiestas costumbristas que se efectúan en el frontis del establecimiento.

Junto a lo anterior, la escuela se encuentra disponible para otros eventos propios de la comunidad, tales como matrimonios, bautizos y festivales de cueca. En otro ámbito, el establecimiento cuenta con un Consejo Escolar constituido por representantes de los distintos estamentos, en el que también participa el representante del sostenedor. Los principales temas que se tratan son el análisis y actualización del Reglamento de Evaluación y del PEI, así como la información acerca de las visitas de la Superintendencia de Educación (SUPEREDUC). A su vez, se revisan las actas del Consejo de Profesores y los acuerdos en torno a la Convivencia Escolar, a los cuales se suman la presentación de la planta docente, actividades de la escuela y los índices de eficiencia interna, entre otros temas.

Otra instancia que se ha implementado es la reflexión pedagógica, que se realiza los días jueves entre las 16:00 y las 18:00 horas, ocasión en la que se tratan temas pedagógicos organizados en una tabla que contempla una reflexión motivacional.

En cuanto al Centro de Padres y Apoderados (CPA), cabe mencionar que a la fecha de la Visita aún no estaba conformado, señalándose que se realizó la primera reunión general, en la que se propusieron tres candidatos. Del mismo modo, no se había realizado la elección del Centro de Alumnos (CEAL), aun cuando todos los cursos cuentan con su directiva, la que tiene por objetivo promover la formación cívica en los estudiantes, además de darles la oportunidad para que se organicen. Durante 2014, el Centro de Alumnos contaba con un profesor asesor quien a su vez ejerce como encargado de Convivencia Escolar. Para la elección de los candidatos, en tanto, estos expusieron sus ideas, para posteriormente ser sometidos a una votación democrática. De este modo el CEAL impulsó actividades para reunir fondos, cuyo dinero fue destinado a colaborar en la adquisición de premios. Asimismo, la escuela facilita su labor, dándoles cabida en el Consejo Escolar y destinando un lugar físico para que se reúnan después de la jornada de clases.

Paralelamente, para involucrar a los padres y apoderados en el establecimiento, se realizan reuniones mensuales, en las que se les informa sobre las actividades de la escuela. Asimismo, se concertan entrevistas personales, citaciones desde inspectoría y comunicación telefónica, a los cuales se suman comunicaciones informales, a través de un cuaderno y por medio de comunicados firmados y timbrados por dirección. Sin embargo, el 60% de los apoderados encuestados, considera que el establecimiento los mantiene informados de los temas importantes, tales como resultados académicos y funcionamiento general. Asimismo, el 58 % de ellos considera que la institución informa acerca de las maneras en que pueden hacer llegar sus inquietudes y sugerencias.

No obstante, los apoderados consultados destacan que en las reuniones, los profesores suelen explicarles cómo ayudar a sus hijos en sus estudios y formación valórica, además de que se pueden acercar y buscar apoyo. Asimismo, la escuela ha implementado iniciativas, tales como una feria costumbrista,

convivencias y actividades deportivas, a las cuales se suma un taller de computación con el objetivo de involucrarlos en el proceso formativo y académico de sus hijos. Esta última instancia se implementa con la finalidad de que se capaciten para buscar información y de este modo apoyar a sus hijos en sus tareas. Junto a lo anterior, se ha buscado fortalecer la alianza apoderado- escuela, por medio de actividades como el Día de la Madre, del Padre, día de la Convivencia Escolar y de la chilenidad, entre otras.

En consecuencia, existen iniciativas para la incorporación de los padres y apoderados en la escuela, las que son reconocidas por las distintas audiencias, sin embargo, los canales de comunicación que se han implementado hasta la fecha, no han logrado los resultados esperados.

En otro ámbito, desde el DAEM se menciona que para fomentar la expresión de ideas y el debate fundamentado entre los estudiantes, se realizan una o dos veces año, cabildos o reuniones a nivel comunal, con los centros de alumnos y apoderados. A su vez, los establecimientos realizan actividades de este tipo a las que convocan a representantes del sostenedor. Sin embargo, sólo un 29% de uno

de los estamentos encuestados, señala que constantemente se organizan instancias para que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones. Asimismo, señalan que en la escuela estas iniciativas son implementadas por iniciativa de cada docente y no corresponden a un lineamiento institucional. Por consiguiente, como se aprecia en las observaciones de clases, los docentes son quienes impulsan acciones de participación, planteando preguntas a los alumnos sobre los contenidos de la clase y lo que han aprendido, incentivando a todos los alumnos a responder, reforzando y complementando sus repuestas. Sin embargo, se aprecian pocas ocasiones en las que el docente insta a argumentar a sus estudiantes, careciendo de espacios de reflexión y análisis.

PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>El sello característico de la escuela se relaciona con la inclusión y la integración de estudiantes vulnerables y con NEE. A su vez, se caracteriza por su apertura a la comunidad, lo que le permite generar un sentido de pertenencia y compromiso.</p>	<p>El Centro de Padres y Apoderados aún no ha sido conformado, lo que impediría una mayor participación entre los distintos estamentos.</p> <p>Si bien existen diversos canales de comunicación entre el establecimiento y los apoderados, estos no han logrado los resultados esperados, lo que podría perjudicar la integración activa de este estamento al quehacer educativo.</p>

ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

Dimensión Gestión del personal

La dimensión **GESTIÓN DE PERSONAL** describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.

La dotación de personal del establecimiento es proporcionada por el DAEM, sin embargo, en el presente año se han presentado dificultades para completar la planta de funcionarios. Un ejemplo de ello es que durante el mes de marzo, aún faltaban docentes para las asignaturas de artes visuales, educación musical y religión, así como se evidenciaba una carencia de profesionales de apoyo. Junto

a lo anterior, la duplicidad de funciones de la jefa de UTP, quien también se desempeña como coordinadora SEP, perjudica su dedicación a los aspectos pedagógicos que debe liderar.

Como consecuencia de una planta docente incompleta, se debió recurrir a aquellos profesores que contaban con horas de planificación o permanencia, para cubrir estas asignaturas, lo cual perjudicaría el proceso de planificación recién instalado desde UTP.

En cuanto a la asistencia y puntualidad del personal, esta es controlada por medio de un reloj biométrico, lo que ha permitido un alto porcentaje de cumplimiento. Ante casos excepcionales, se procede a conversar con los involucrados y de ser reiterados, se aplica un descuento de sueldo.

En el mismo ámbito, de acuerdo al DAEM, las licencias médicas son frecuentes en los distintos establecimientos de su dependencia. Asimismo, en caso de ausentarse algún docente, por menos de cinco días, los reemplazos son realizados por miembros del equipo directivo, inspectores de patio o docentes que estén en su horario de colaboración. También se recurre a los asistentes de la educación que son profesores, mientras que aquellos que no son docentes sólo cuidan cursos. A su vez, el DAEM señala que en casos de licencia por más de cinco días, se realiza la búsqueda del profesional. Para estos efectos, los entrevistados indican que desde el DAEM no se envía reemplazo, aunque la ausencia sea prolongada, por lo que la escuela debe buscar la manera de asegurar la cobertura curricular.

Por otro lado, los funcionarios señalan que los sueldos y cotizaciones se cancelan a tiempo, sin embargo, se han presentado problemas en el pago de las horas PIE. Junto a lo anterior, algunos profesionales han trabajado durante los primeros meses del año sin recibir remuneración, quienes no tienen claridad si les

llegará el dinero correspondiente por concepto de ley SEP. Asimismo, cabe mencionar que debido a la deficiente gestión de la dirección anterior, la escuela perdió la asignación por desempeño difícil.

En cuanto a la contratación y selección de personal, esta es responsabilidad del DAEM, al cual el establecimiento ha efectuado propuestas que no han sido aceptadas. De acuerdo a los entrevistados, actualmente la escuela no presenta condiciones atractivas para atraer y retener al personal, sin embargo, se han tratado de ofrecer algunas condiciones favorables, tales como horas destinadas a planificación y otras funciones de coordinación. Bajo esta perspectiva, los asistentes de la educación visualizan que sus condiciones laborales han mejorado, puesto que en la actualidad se les ha delegado una mayor participación en el quehacer de la escuela. No obstante, los funcionarios entrevistados señalan la inestabilidad laboral como una situación negativa, puesto que en diciembre de cada año aún desconocen su continuidad en el establecimiento. A modo de ejemplo, en abril de 2015, el DAEM aún no tenía respuesta respecto a la continuidad de algunos asistentes profesionales.

En el mismo ámbito, cuando ingresa un nuevo funcionario a la escuela, se realiza un acompañamiento en los primeros días, y se le presenta a los demás trabajadores, sin embargo, no se efectúa un proceso de inducción formal.

Paralelamente, tanto el establecimiento como el DAEM carecen de un sistema de evaluación de desempeño. Los únicos procesos relacionados a este ámbito, son los realizados por la coordinadora PIE a su equipo, a lo que se suma la evaluación docente. Asimismo, se menciona que el sostenedor proporciona apoyos, mediante los planes de superación profesional, para que los docentes mejoren su desempeño.

En relación a lo anterior, los funcionarios entrevistados señalan desconocer el proceso de desvinculación, y en los casos en que esto ha ocurrido, ha sido producto del término de contrato. Por su parte, el DAEM menciona que las desvinculaciones han sido escasas, y que siempre se concretan a través de un proceso de sumario, que se lleva a cabo ante situaciones irregulares.

En cuanto al perfeccionamiento, las necesidades de los profesores han sido detectadas por medio del diagnóstico del equipo directivo, sin consultarles previamente, debido a que las decisiones y su gestión se deben realizar de manera rápida. Sin embargo, en esta área se reconoce la deficiente gestión de los recursos SEP, lo cual impide ejecutar lo planificado en el PME. Cabe señalar que las audiencias reconocen la falta de capacitación, aun cuando su autoevaluación refleja una mejora considerable en el nivel de calidad de dicha práctica, pasando del Nivel 1 al 3 en un año.

En esta línea, el DAEM señala que una de las modalidades utilizadas, en relación al perfeccionamiento, es agrupar a los establecimientos para acogerse a programas comunes financiados con recursos SEP. A su vez, se fomenta el perfeccionamiento autogestionado.

Por otra parte, el establecimiento no implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño. Al respecto, los asistentes y docentes encuestados señalan que perciben poca preocupación por sus condiciones laborales, sobre todo en lo referido a la infraestructura y espacios adecuados para desarrollar sus funciones. Para revertir esta situación, los funcionarios se organizaron en torno al bienestar, lo que de forma incipiente ha ayudado a brindar algunas mejoras en este aspecto.

En relación al clima laboral, las distintas audiencias reconocen que este se basa en el respeto y la buena convivencia, lo que les permite realizar adecuadamente sus funciones. Junto a lo anterior, mencionan que sus principales

motivaciones para trabajar en la escuela son atender a los alumnos y lograr que se sientan respetados y queridos, cumpliendo con sus respectivas labores y fomentando una buena convivencia en el establecimiento. Asimismo, ante problemas entre funcionarios, la dirección interviene y conversa con los afectados, buscando una solución en conjunto.

GESTIÓN DEL PERSONAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Buen clima laboral que se caracteriza por un ambiente de respeto y sana convivencia, el cual ayuda a que los distintos funcionarios se sientan motivados para trabajar en la escuela.</p>	<p>Planta de funcionarios incompleta, junto a un discreto sistema de reemplazo, lo que perjudicaría la cobertura curricular y la atención de las distintas necesidades de los estudiantes.</p> <p>La escuela carece de un sistema de evaluación de desempeño de los funcionarios, el cual permitiría retroalimentar su labor y generar los cambios necesarios para la mejora.</p> <p>Falta de capacitación y perfeccionamiento, lo que afectaría la labor realizada por los distintos estamentos, a lo que se suma la falta de concreción de acciones contempladas en el PME.</p> <p>Demora en el pago de remuneraciones de horas PIE y de funcionarios contratados con fondos SEP, lo que genera incertidumbre entre estos.</p>

Dimensión de recursos financieros

La dimensión **GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS** describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los

Respecto de la asistencia de los estudiantes, estos pueden ser promovidos con un mínimo de 85% de asistencia a las clases establecidas en el calendario escolar anual. No obstante, por razones de salud u otras causas debidamente justificadas, la dirección del establecimiento y el profesor jefe pueden autorizar la promoción de los alumnos de 1° a 8° Básico con porcentajes menores de asistencia. En el Segundo Ciclo, en tanto, esta decisión es refrendada en el Consejo de Profesores.

Para promover la asistencia se han realizado acciones, tales como exigir certificado médico en caso de enfermedad, llamados telefónicos al hogar para conocer la situación, y si esta persiste, tanto el inspector general como la asistente social, realizan las visitas domiciliarias respectivas para establecer un compromiso con el apoderado. A su vez, frente a tres atrasos, el apoderado debe concurrir al establecimiento para justificarlos. Cabe mencionar que entre las audiencias se destaca que actualmente existe un mayor control de inasistencias y atrasos.

Con relación a la matrícula, en el acta de reflexión pedagógica revisada por el panel, el inspector general hace mención a la baja matrícula y solicita al equipo docente y a asistentes de la educación, trabajar para retener a los alumnos. Junto a lo anterior, en el acta del Consejo de Profesores se hace mención a que al 19 de marzo la matrícula era de 395 estudiantes, faltando 5 para concretar la meta establecida. Para estos efectos, la escuela ha entregado folletos que dan cuenta de las condiciones que ofrece el establecimiento, lo que fue corroborado por el panel en la revisión de documentos.

En otro ámbito, la escuela lleva la contabilidad de los dineros de caja chica para mantenimiento, y las facturas se registran ordenadamente para rendir cuentas al sostenedor. A su vez, a partir de la revisión de documentos, se constata que en el segundo Consejo Escolar de 2014, la dirección presenta el detalle de la inversión de dinero por concepto de ley SEP. Asimismo, la directora entrega una cuenta pública anual en la que señala los gastos realizados.

En relación a convenios con distintas instituciones, el establecimiento ha gestionado alianzas con universidades de la región, con la finalidad de ser apoyados en diversas actividades. Asimismo, se ha contado con alumnos en práctica para prestar ayuda en algunas celebraciones, a través de números artísticos y cuidando a alumnos.

Del mismo modo, se cuenta con redes de apoyo, tales como la Oficina de Protección de Derechos (OPD), SENDA y Fundación de la Familia, a los cuales se suman Bomberos y Carabineros. Sin embargo, un estamento entrevistado considera que en ocasiones estas redes no constituyen un aporte efectivo, puesto que en ocasiones se ven entrampados en los protocolos. A su vez, se aprecia debilidad en sus acciones, ya que no dan abasto para abordar todos los casos demandados. A pesar de lo anterior, el establecimiento utiliza estas redes para potenciar el PEI y apoyar a los estudiantes en sus problemáticas socioemocionales.

Respecto a los perfeccionamientos docentes, este año se ha organizado una capacitación en relación a la planificación de clases, en las asignaturas de lenguaje y matemática. Del mismo modo, se indica que el establecimiento, más que seleccionar programas, aprovecha las oportunidades que se le presentan. A su vez, el impacto de estas ayudas es analizado en reflexiones pedagógicas, aunque sin

una formalidad. Más bien se consigna en un acta el registro de lo que resultó más satisfactorio, estipulando cómo se puede mejorar y el modo en que se pueden aprovechar de mejor manera estos recursos.

Por último, en cuanto al conocimiento de la normativa vigente por parte del establecimiento, desde dirección se señala que no se han presentado problemas en su cumplimiento. Para estos efectos, el equipo directivo ha contribuido en informar a la comunidad educativa al respecto, en las distintas reuniones.

RECURSOS FINANCIEROS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Para promover la asistencia se realizan acciones que permiten llevar un mejor control de las situaciones de atraso e Inasistencia.</p> <p>El establecimiento ha gestionado redes de apoyo con instituciones públicas y Privadas, en beneficio de lo declarado en el PEI.</p>	

Dimensión Gestión de recursos educativos

La dimensión GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

El establecimiento cuenta con un edificio amplio, con espacios comunes limpios y pintados. Asimismo, las oficinas son adecuadas y están asignadas según las necesidades institucionales, aun cuando se señalan deficiencias en los comedores para los funcionarios. A su vez, una parte del patio se encuentra techada y la cancha está demarcada para su uso deportivo, contando con máquinas para realizar ejercicio.

Las salas de clases se encuentran iluminadas y son adecuadas para el número de estudiantes, no obstante, su mobiliario es antiguo y en algunas de ellas se observan sillas en mal estado. Las aulas y lugares de uso común, en tanto, se encuentran ornamentadas con trabajos y afiches de carácter educativo que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje, a lo cual se suma que la mayoría cuenta con proyectores y pizarras interactivas.

En cuanto al espacio destinado a Educación Parvularia, este se encuentra protegido, y el aula está implementada con materiales y juegos. Asimismo, sus baños son adecuados para la edad, nivel y proceso educativo.

Por otro lado, en la entrevista realizada al equipo del DAEM, se declara que "los establecimientos cuentan con todos los recursos didácticos que requieren para la enseñanza y en caso de no tenerlos, pueden solicitarlos al DAEM". Sin embargo, las distintas audiencias refieren que la cantidad de recursos disponibles no corresponden a la matrícula del establecimiento. Lo anterior se manifiesta en

que en distintas instancias el PIE debe compartir recursos con algunos docentes para ser utilizados en las salas de clases. A su vez, declaran que existe dificultad en la adquisición de estos materiales por parte del sostenedor.

En el mismo ámbito, es posible observar que la escuela dispone de recursos didácticos facilitadores del aprendizaje, tales como la sala de recursos del PIE, salas temáticas de historia y ciencias y la biblioteca CRA, a los cuales se suma el sistema de multicopiado. No obstante, a juicio del panel, estos no son suficientes para satisfacer las reales necesidades y demandas del establecimiento.

Por otra parte, la biblioteca CRA se ha establecido como un lugar de uso permanente que se mantiene abierto en los recreos y cuenta con una encargada contratada por 40 horas. Del mismo modo, dispone de una coordinadora que ayuda en el aspecto pedagógico, llevando registro ordenado de los recursos.

Junto con lo anterior, todos los cursos tienen horarios para asistir semanalmente a realizar una lectura de 45 minutos, basada en textos y guías de la biblioteca, no obstante, se señala que no se ha implementado un programa de fomento lector.

Cabe destacar que esta sala está decorada con la cuncuna rayo de luna, símbolo de las bibliotecas CRA, y se aprecian frases motivacionales en relación a la lectura. Asimismo, el ambiente es acogedor, con un rincón de cojines para una lectura cómoda y un espacio proporcional al número de estudiantes.

No obstante, la colección de libros y materiales no es acorde a la matrícula, por lo que los libros de lectura complementaria y bibliografía de apoyo no son suficientes de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes. Para

solventar este problema, se indica que actualmente se está gestionando la adquisición de recursos con el fin de mejorar su implementación.

A partir de la observación del establecimiento, se constata que este cuenta con recursos TIC, entre ellos, dos salas Enlaces con un total de 40 computadores. Asimismo, existen cuatro salas temáticas para las asignaturas de lenguaje, matemática, historia y ciencias naturales, en las cuales se integra el uso de computadores portátiles, proyector multimedia y pizarras interactivas, además de tablets .

Junto a lo anterior, la mayoría de las salas cuenta con proyector y pizarra interactiva. Por otro lado, el responsable de Enlaces es un alumno en práctica que se ha encargado de la mantención de estos recursos. No obstante, los equipos computacionales se encuentran desactualizados respecto a las exigencias actuales, ante lo cual se realizan constantes mantenciones para incentivar, dentro de las limitaciones, el acercamiento de los alumnos a las TIC.

En la misma línea, si bien se cuenta con pizarras interactivas, estas no son usadas en su gran mayoría debido a que no todos los docentes poseen las competencias para utilizarlas o simplemente se ocupan para proyectar imágenes o videos. El uso de las salas Enlace, en tanto, se organiza de acuerdo a un calendario. A su vez, durante la Visita se observan clases en las que los estudiantes deben investigar sobre el uso de recursos tecnológicos y crear un documento indicando sus principales características e incorporando imágenes.

En definitiva, cabe destacar que el uso de los recursos en las distintas clases es generalizado, siendo utilizados para proyectar imágenes, ver videos educativos y realizar exposiciones, lo que permitiría potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Finalmente, desde el DAEM se menciona que cada establecimiento cuenta con un inventario que le permite llevar un control de la cantidad de bienes que administran. A su vez, existe un encargado comunal de inventarios en este Departamento. Lo anterior es corroborado por los funcionarios de la escuela, quienes manifiestan que desde el año en curso cuentan con una persona encargada de elaborar el inventario, debido a que en años anteriores se ha extraviado material. En consecuencia, se pretende conocer la cantidad y estado de los recursos educativos y así tomar medidas frente a su reparación, reposición o adquisición. Sin embargo, el 57% de una audiencia indica que la reparación y reposición de material educativo no se gestiona con rapidez.

GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La escuela es amplia y sus instalaciones se encuentran limpias y en buenas condiciones para responder a las necesidades educativas de los alumnos.</p> <p>La biblioteca CRA se ha convertido en un espacio activo que se constituye</p>	<p>Algunas salas presentan mobiliario antiguo, con sillas deterioradas que no son aptas para su uso. Dichas condiciones no facilitan el bienestar de la comunidad educativa.</p> <p>Los recursos didácticos y libros son insuficientes para atender las necesidades de todos los estudiantes,</p>

<p>como un apoyo efectivo al proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Uso de TIC y salas temáticas que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que permite implementar variadas estrategias.</p> <p>El inventario se actualiza anualmente, lo que posibilita conocer los materiales y recursos didácticos de los que dispone la escuela para su funcionamiento y contar con antecedentes para la adquisición o reposición de elementos.</p>	<p>lo que podría limitar el logro de aprendizajes significativos.</p> <p>Si bien existe un número adecuado de equipos computacionales, estos se encuentran desactualizados. A su vez, falta capacitación para el uso de pizarras interactivas, lo que impediría a los docentes explotar al máximo los beneficios que proporciona esta herramienta tecnológica.</p> <p>Existe tardanza en la reparación o adquisición de material educativo, lo que dificultaría que los alumnos y docentes cuenten con los recursos necesarios durante las clases.</p>
---	--

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

ÁREA DE LIDERAZGO

DIMENSIÓN: Visión Estratégica y Planificación					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1.- Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.		x			
2.- Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.			x		

3.- Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.			x		
--	--	--	---	--	--

DIMENSIÓN: CONDUCCIÓN Y GUÍA					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1.- Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.			x		
2.- Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.			x		

DIMENSIÓN: INFORMACIÓN Y ANÁLISIS					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1.- La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.				x	
					x

2.- Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.					
---	--	--	--	--	--

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN CURRICULAR					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.		x			
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.		x			

DIMENSIÓN: PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.		x			
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.		x			

Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.		x			
--	--	---	--	--	--

DIMENSIÓN: DOCENTE EN EL AULA					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.		x			
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.		x			
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.		x			

DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.			x		
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.			x		

Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.			x		
---	--	--	---	--	--

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR

DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR EN FUNCIÓN DEL PEI					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.				x	
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.			x		

DIMENSIÓN: FORMACIÓN PERSONAL Y APOYO A LOS ESTUDIANTES EN SUS APRENDIZAJES.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	x				

Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.			x		
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.			x		

ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

DIMENSIÓN: RECURSOS HUMANOS					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.		x			
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.			x		

DIMENSIÓN: RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.			x		

Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.		x			
---	--	---	--	--	--

DIMENSIÓN: PROCESOS DE SOPORTE Y SERVICIOS					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.				x	
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.				x	

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

ÁREA DE LIDERAZGO	
DIMENSIÓN: Visión Estratégica y Planificación	2,667
DIMENSIÓN: CONDUCCIÓN Y GUÍA	3,000

DIMENSIÓN: INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	4,500
PROMEDIO EVALUACIÓN	3,389

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR	
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN CURRICULAR	2,000
DIMENSIÓN: PREPARACIÓN DE LA ENSEÑANZA	2,000
DIMENSIÓN: DOCENTE EN EL AULA	2,000
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR	3,000
PROMEDIO EVALUACIÓN	2,250

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR	
DIMENSIÓN: CONVIVENCIA ESCOLAR EN FUNCIÓN DEL PEI	3,500
DIMENSIÓN: FORMACIÓN PERSONAL Y APOYO A LOS ESTUDIANTES EN SUS APRENDIZAJES.	2,333
PROMEDIO EVALUACIÓN	2,917

ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS	
DIMENSIÓN: RECURSOS HUMANOS	2,500
DIMENSIÓN: RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS	2,500
DIMENSIÓN: PROCESOS DE SOPORTE Y SERVICIOS	4,000
PROMEDIO EVALUACIÓN	3,000

- El área más descendida es: Gestión Curricular
- El puntaje más alto de evaluación se encuentra en el área de liderazgo.
- El puntaje más alto desde la dimensión, se estableció en: Procesos de soporte y servicios (Área Gestión de recursos)
- El puntaje más bajo desde la dimensión se estableció en: Organización curricular, preparación de la enseñanza y docente en aula. Las tres del área Gestión Curricular.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

AREA LIDERAZGO

Dimensión Focalizada	DIMENSIÓN: Visión estratégica y Planificación
Prácticas de la Dimensión	Existen prácticas de planificación del establecimiento

Objetivo		Mejorar las prácticas de planificación de todos los procesos educativos.
Indicador de seguimiento 1		El 100% de los docentes planifican sus clases y calendarizan su accionar en todo el proceso escolar.
Indicador de seguimiento 2		El equipo directivo planifica las actividades anuales.
Nombre de la acción		Planificación efectiva del proceso escolar
Descripción acción 1		El equipo directo y docentes realizan planificación de sus acciones para el año escolar y es informado a alumnos y apoderados.
Fechas	Inicio	Marzo
	Término	Abril
Responsable	Cargo	Equipo directivo
Recursos para la implementación de la acción		
Uso de tecnología		Sí
Programa		SEP
Medios de Verificación		Planificaciones de los docentes
		Calendario anual de actividades.
Financiamiento		PIE \$
		SEP \$ 0
		Educación intercultural Bilingüe \$
		Reforzamiento educativo \$

	Otro	\$
	Total	\$ 0
Dimensión Focalizada	DIMENSIÓN: Conducción y guía	
Prácticas de la Dimensión	Prácticas del director y del equipo directivo que aseguren la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	
Objetivo	Asegurar la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para apropiarse de los sellos institucionales del PEI	
Indicador de seguimiento 1	El 100% de los apoderados conoce el PEI	
Nombre de la acción	Participación activa del equipo directivo en reuniones de curso	
Descripción acción	2 veces al año el equipo directivo asiste a una reunión de curso para enfatizar en los sellos institucionales y conocer la percepción de los apoderados con respecto al PEI.	
Fechas	Inicio	Marzo
	Término	Diciembre
Responsable	Cargo	Equipo directivo
Recursos para la implementación de la acción		
Uso de tecnología	No	
Programa	SEP	

Medios de Verificación	Registro de asistencia	
	Acta	
Financiamiento	PIE	\$
	SEP	\$ 0
	Educación intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro	\$
	Total	\$ 0

Área: GESTIÓN CURRICULAR

Dimensión Focalizada	DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN CURRICULAR
Prácticas de la Dimensión	Existen prácticas que articulan el Marco curricular, Plan de estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.

Objetivo		Instalar procedimientos para una efectiva articulación entre el Marco curricular, el plan de estudio, el PEI y la calendarización.
Indicador de seguimiento 1		El 100% de los docentes articulan los instrumentos.
Nombre de la acción		Taller de orientación e información sobre la articulación del Marco curricular, Plan anual, PEI y Calendarización
Descripción acción 1		Se realiza en el mes de marzo un taller orientación para establecer los principales lineamientos para que ocurra la articulación de dichos instrumentos. Posteriormente cada dos meses se realizan reuniones para dar cuenta del trabajo realizado y las dificultades existentes. En el mes de diciembre se realiza un taller de evaluación.
Fechas	Inicio	Abril
	Término	Diciembre
Responsable	Cargo	UTP
Recursos para la implementación de la acción		
Uso de tecnología		No
Programa		SEP
Medios de Verificación		Actas de reuniones
		Planificaciones que reflejen la articulación
Financiamiento		PIE \$
		SEP \$ 0
		Educación intercultural Bilingüe \$

	Reforzamiento educativo	\$
	Otro	\$
	Total	\$ 0
Prácticas de la Dimensión	Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de Aprendizajes esperados, según corresponda.	
Objetivo	Establecer mecanismos que permitan el trabajo colaborativo y coordinado entre niveles y ciclos.	
Indicador de seguimiento 1	El 100% de los docentes participan de las reuniones	
Nombre de la acción	Trabajo colaborativo efectivo	
Descripción acción 1	Una vez al mes los coordinadores de ciclo, dirigen una reunión de ciclo en donde se establecen los temas y talleres que se abordarán en reflexión pedagógica. En esos talleres se deben establecer los énfasis curriculares y metodológicos de las asignaturas, además de las metas establecidas en los niveles.	
Fechas	Inicio	Abril
	Término	Noviembre
Responsable	Cargo	Coordinadores de ciclo
Recursos para la implementación de la acción	Textos de estudio Computadores Data Internet	

Uso de tecnología	Sí	
Programa	SEP	
Medios de Verificación	PPT de las jornadas de trabajo	
	Acta de las jornadas	
Financiamiento	PIE	\$
	SEP	\$ 500.000
	Educación intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro	\$
	Total	\$ 500.000

Dimensión Focalizada	DIMENSIÓN: Preparación de la enseñanza
Prácticas de la Dimensión	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.

Objetivo		Instalar procedimientos que permitan coherencia entre procedimientos de evaluación y estrategias de enseñanza.
Indicador de seguimiento 1		El 100% de los docentes asisten a la capacitación
Nombre de la acción		Capacitación en construcción de instrumentos evaluativos que respondan a estrategias de enseñanza diversificadas.
Descripción acción 1		Los docentes se capacitan durante el primer semestre.
Fechas	Inicio	Abril
	Término	Julio
Responsable	Cargo	UTP
Recursos para la implementación de la acción		Capacitación ATE
Uso de tecnología		Sí
Programa		SEP
Medios de Verificación		Programa de capacitación
		Registro Asistencia
Financiamiento		PIE
		\$
		SEP
		\$ 5.000.000
		Educación intercultural Bilingüe
		\$
		Reforzamiento educativo
		\$

	Otro	\$
	Total	\$ 5.000.000

Dimensión Focalizada		DIMENSIÓN: Docente en el aula
Prácticas de la Dimensión		Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula
Objetivo		Instalar un plan de acompañamiento al aula que permita recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.
Indicador de seguimiento 1		El 100% de los docentes son observados y reciben retroalimentación de sus prácticas pedagógicas.
Nombre de la acción		Acompañamiento al aula
Descripción acción		Director, UTP y coordinadores de ciclo, llevan a cabo un plan de trabajo que permita acompañar y retroalimentar al docente en su quehacer dentro de la sala de clases.
Fechas	Inicio	Marzo
	Término	Diciembre
Responsable	Cargo	UTP
Recursos para la implementación de la acción		Extensión de horas a docentes coordinadores de ciclo.
Uso de tecnología		NO
Programa		SEP
Medios de Verificación		Pauta de acompañamiento al aula

	Pauta de retroalimentación	
Financiamiento	PIE	\$
	SEP	\$ 2.000.000
	Educación intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro	\$
	Total	\$ 2.000.000

AREA CONVIVENCIA ESCOLAR

Dimensión Focalizada		DIMENSIÓN: Convivencia escolar en función del PEI
Prácticas de la Dimensión		Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.
Objetivo		Afianzar la alianza familia-escuela a partir de jornadas de conversación y talleres.
Indicador de seguimiento 1		Número de docentes que participan de las jornadas
Nombre de la acción		Jornada Hablemos de PEI, hablemos de nosotros.
Descripción acción 1		Dos veces en el semestre realizamos jornadas para padre centradas en nuestro Proyecto Educativo Institucional y en las responsabilidades como apoderados.
Fechas	Inicio	Abril

	Término	Diciembre	
Responsable	Cargo	Director	
Recursos para la implementación de la acción		Data, Computador Insumos de oficina Coffe-break	
Uso de tecnología		Sí	
Programa		SEP	
Medios de Verificación		Registro de asistencia a reuniones	
		PPT de los temas a tratar	
Financiamiento		PIE	\$
		SEP	\$ 1.000.000
		Educación intercultural Bilingüe	\$
		Reforzamiento educativo	\$
		Otro	\$
		Total	\$ 1.000.000

Dimensión Focalizada	DIMENSIÓN: Formación personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes
Prácticas de la Dimensión	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.
Objetivo	Mejorar el apoyo brindado a los estudiantes prioritarios.

Indicador de seguimiento 1		El 100% de los estudiantes prioritarios son atendidos por el equipo multiprofesional, de acuerdo a sus necesidades.	
Nombre de la acción		Apoyo del equipo multiprofesional	
Descripción acción 1		El equipo multiprofesional: asistente social, psicóloga y fonoaudióloga, desarrollan acciones de carácter psicopedagógico y social, articulan acciones con redes institucionales y comunitarias para estudiantes prioritarios y apoderados, a fin de responder a sus necesidades e intereses.	
Fechas	Inicio	Marzo	
	Término	Diciembre	
Responsable	Cargo	Equipo Multiprofesional	
Recursos para la implementación de la acción		Contratación del personal idóneo.	
Uso de tecnología		No	
Programa		SEP	
Medios de Verificación		Contratos	
		Plan de trabajo	
Financiamiento		PIE	\$
		SEP	\$ 17.280.000
		Educación intercultural Bilingüe	\$
		Reforzamiento educativo	\$
		Otro	\$

	Total	\$ 17.280.000
--	-------	------------------

AREA GESTIÓN DE RECURSOS

Dimensión Focalizada		DIMENSIÓN: Recursos humanos
Prácticas de la Dimensión		Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.
Objetivo		Instalar procedimientos que permitan diagnosticar y atender las necesidades de los docentes y asistentes de la educación
Indicador de seguimiento 1		% de satisfacción de docentes y asistentes de la educación.
Nombre de la acción		Mejorando el clima organizacional a través de la escucha activa e instancias participativas de encuentro.
Descripción acción 1		Cada tres meses se realizan jornadas de reflexión y convivencia para conversar sobre las necesidades, problemas y/o requerimientos de los integrantes de la comunidad escolar.
Fechas	Inicio	Marzo
	Término	Diciembre
Responsable	Cargo	Equipo directivo
Recursos para la implementación de la acción		Coffe- break Contratación de psicóloga
Uso de tecnología		No
Programa		SEP

Medios de Verificación	Registro de asistencia a reuniones	
	Proyección de gastos	
Financiamiento	PIE	\$
	SEP	\$ 5.000.000
	Educación intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro	\$
	Total	\$ 5.000.000

Dimensión Focalizada		DIMENSIÓN: Recursos financieros, materiales y tecnológicos
Prácticas de la Dimensión		Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros
Objetivo		Mejorar la proyección del gasto anual de los recursos SEP con el objeto de llevar la contabilidad al día y de manera ordenada
Indicador de seguimiento 1		% de recursos adquiridos y solicitados
Nombre de la acción		Elaboración de la proyección del gasto anual
Descripción acción 1		El equipo directivo realiza una proyección del gasto anual para propiciar el buen uso de los recursos, en cada una de las áreas del PME.
Fechas	Inicio	Marzo

	Término	Abril	
Responsable	Cargo	Equipo directivo	
Recursos para la implementación de la acción			
Uso de tecnología		Sí	
Programa		SEP	
Medios de Verificación		Registro de asistencia a reuniones	
		Proyección de gastos	
Financiamiento		PIE	\$
		SEP	\$ 0
		Educación intercultural Bilingüe	\$
		Reforzamiento educativo	\$
		Otro	\$
		Total	\$ 0

BIBLIOGRAFÍA

Mineduc, (2005) Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones Técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares.

LEY DE SUBVENCION ESCOLAR PREFERENCIAL (Ley SEP).
PEI de la Escuela Carlos Trupp Wanner