



TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER PROFESIONAL
EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DE LA ESCUELA EFRAÍN CAMPANA SILVA, DE LA
COMUNA DE OSORNO, REGIÓN DE LOS LAGOS

Nombre del Candidato a Magíster: Felipe González Marcos

Tutor Disciplinar: Francisco Calderón Pujadas

Tutor Metodológico: Rocío Riffo San Martín

Junio, 2022

Contenido

Resumen.....	4
Introducción	5
Marco Teórico.....	7
Ciclo de Mejoramiento Continuo	8
Proyecto Educativo Institucional (PEI):	11
Plan de Mejoramiento Educativo (PME):	12
Otros planes de Gestión:	12
Diagnóstico Institucional.....	14
Autoevaluación Institucional.....	14
Plan de Mejoramiento Educativo (PME)	15
Estándares Indicativos de Desempeño.....	16
Dimensión Liderazgo.....	17
Dimensión Gestión Pedagógica.....	18
Dimensión Formación y Convivencia	18
Dimensión Gestión de Recursos.....	20
Marco Contextual.....	21
Reseña Histórica de la Escuela Efraín Campana Silva.....	21
Antecedentes Geográficos	23
Antecedentes culturales	24
Diagnóstico Institucional.....	26
Resultados Educativos	26
Resultados de Aprendizaje.....	26
Educación Parvularia	27
Educación Básica (1° a 8°).....	29
Resultados de eficiencia interna	30
Retiro	30
Repitencia	31
Aprobación	31
Áreas de proceso	32
Área de Gestión del Currículum.....	33
Área de Liderazgo Escolar	36

Área de Convivencia Escolar	38
Área Gestión de Recursos.....	41
Análisis de resultados.....	44
Análisis de los resultados de los resultados pedagógicos.	44
Análisis de los resultados de Eficiencia Interna	45
Análisis Áreas de Proceso.....	46
Plan de Mejoramiento Educativo	53
Bibliografía	61

Resumen

El presente Trabajo de Grado consiste en la aplicación de un Diagnóstico institucional y de una Autoevaluación Institucional a la Escuela Efraín Campana Silva, (comuna y ciudad de Osorno, Provincia de Osorno, Región de Los Lagos). Esta autoevaluación se realizó tomando en cuenta las dimensiones de Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos y sus respectivas subdimensiones y prácticas, cada una de las cuales fue sometida a una evaluación de calidad de su estado de implementación.

El objetivo consiste en la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo, el que se sustentará en el análisis crítico de los resultados de la Evaluación Institucional, la que se tradujo en un proceso reflexivo en torno a los resultados pedagógicos, de eficiencia interna y a la instalación de las prácticas en las áreas de proceso.

Los resultados obtenidos dan cuenta de una institución que debe mejorar sobre todo en los aspectos de Gestión del Currículum y en el área de Liderazgo, sobre todo en la subdimensión correspondiente a las prácticas del director(a).

Todo lo anterior dio pie a la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo propuesto para la escuela Efraín Campana Silva, la que considera objetivos, metas y acciones destinadas a lograr una mejora cualitativa y cuantitativa en las áreas de proceso y en los resultados generales de la escuela.

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo para la escuela Efraín Campana Silva, de la ciudad de Osorno, región de los Lagos. Este plan es el resultado de un proceso de diagnóstico y posterior análisis de los resultados educativos, de eficiencia interna y de la calidad de las practicas correspondientes a las dimensiones que componen las áreas de proceso de las instituciones educativas.

Lo anterior encuentra su sustento en el hecho de que todas las instituciones educativas tienen que orientarse hacia la mejora constante de sus procesos internos, a fin de que la mejora en la gestión general de éstas se traduzca en mejores aprendizajes para los y las alumnas.

Desde luego, conseguir estas metas no es resultado de un proceso dejado al azar, sino que es producto de una serie de decisiones y de la implementación de procedimientos, los que son producto de una mezcla entre “estrategias de niveles central y local” (De la Vega, 2020), ya que claramente las iniciativas emanadas desde la autoridad educativa no necesariamente cuentan con el conocimiento de las realidades regionales, haciendo que el ajuste a la realidad local sea fundamental para lograr implementar estrategias adecuadas, puesto que “uno de los grandes errores de la conducción de las reformas escolares, que ha llevado a múltiples fracasos, es la aplicación de soluciones empaquetadas en diferentes contextos, impuestas en una lógica *top down*” (De la Vega, 2020).

Dentro de las indicaciones normativa, los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) tienen un rol central, puesto que se encuentran al centro del Modelo de Mejoramiento Continuo, siendo entendidos como “una herramienta de planificación que permite a la entidad educativa coordinar objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de sus resultados educativos en forma continua” (Rivera y Volante, 2015).

Este trabajo se ha realizado en base a una serie ejes temáticos, de los cuales, el primero es un Marco Teórico, donde se abordan el Ciclo de Mejoramiento

Continuo; el Diagnóstico Institucional; Autoevaluación Institucional y Los estándares indicativos de desempeño, los que son en esencia, la base de las áreas de proceso de los jardines, escuelas y liceos. En segundo lugar, se presenta un Marco Contextual, en el que se abordan las características que definen histórica, cultural y geográficamente a la escuela Efraín Campana Silva. En tercer lugar, se presenta el diagnóstico institucional y la Autoevaluación Institucional. En cuarto lugar, se expone el análisis de resultados, en los que se extraen las fortalezas y debilidades del las áreas de proceso de la escuela y, finalmente, en quinto lugar, se presenta el Plan de Mejoramiento, el que considera objetivos, metas, acciones y responsables para cada área y dimensión.

Marco Teórico

La educación es una actividad que se remonta al origen de la especie humana, ya que en esencia consiste en la transmisión, más o menos sistemática de conocimientos y saberes desde alguien que sabe o conoce algo hacia alguien o algunos que no lo conocen y que necesitan o desean obtener dichos conocimientos.

Algunos diccionarios la definen como “Acción y efecto de educar” (Real Academia Española, s.f., definición 1) o “Acción o conjunto de acciones dirigidas al desarrollo de la inteligencia, el carácter y el juicio de las personas, de acuerdo con la historia, la cultura y las necesidades de su sociedad: *la educación de la juventud*” (Lara, s.f., definición 1), mientras que para nosotros en Chile, la Ley general de educación, en su artículo 2° dice que la educación es “el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo., intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas” (Ley 20.370. Ley General de Educación, 12 de septiembre de 2009).

De todos modos, lo fundamental del caso es que la educación es un proceso complejo, que es fundamental como derecho humano y por tanto una preocupación que debe estar en el centro de todo debate político o de toda iniciativa de gobierno, ya que independientemente del sector político del lector, la educación es el gran motor de la promoción social y es la base de la búsqueda de equidad al interior de cada país.

Al ser un tema de tal nivel de relevancia, el Estado dedica esfuerzos enormes al perfeccionamiento continuo del proceso educativo, ampliando los recursos disponibles, optimizando la administración y mejorando el currículum y las prácticas pedagógicas.

Dentro de esta lógica, cada establecimiento educativo debe procurar que la gestión se convierta en un proceso que establezca la mejora constante de todos los procesos que se llevan a cabo al interior de él, proporcionando así avances que se reflejen en las cuatro dimensiones de la gestión: área de Liderazgo, Gestión

Pedagógica, Formación y convivencia y Gestión de Recursos (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2014). Indudablemente, las mejoras están pensadas en el beneficio de toda la comunidad educativa, ya que la educación, como se ha mencionado antes, es un proceso integral que abarca diversos actores y actrices, alumnos(as), profesores(as), asistentes de la educación y apoderados(as).

Ciclo de Mejoramiento Continuo

Se entiende que todos los establecimientos educativos deben caminar hacia una constante mejora en su funcionamiento, ya que al ser la educación una actividad que supone la interrelación entre personas; las cuales son susceptibles a una infinidad de cambios sociales, culturales, políticos, entre otros; se hace imperativo que se revisen y evalúen de manera constante sus objetivos, sus prácticas y sus procedimientos.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, se hace indispensable mejorar de forma constante la gestión, la que “entendida como el conjunto de decisiones estratégicas que día a día toman en conjunto sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias” (MINEDUC, 2019), obliga a establecer proceso que en el corto y mediano plazo detecten puntos débiles, nudos críticos y, desde luego, las formas para solucionarlos.

Para sistematizar y dar dirección a la mejora mencionada, el MINEDUC ha establecido el *Ciclo de Mejoramiento Continuo*, el que se entiende como “el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI)” (MINEDUC, 2019)

Dentro del ciclo, el PME es el instrumento clave, ya que, a través de su elaboración, planeación, ejecución, monitoreo y evaluación, se podrá determinar de

forma fehaciente el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados en el PEI.

Su funcionamiento de puede graficar de la siguiente forma:

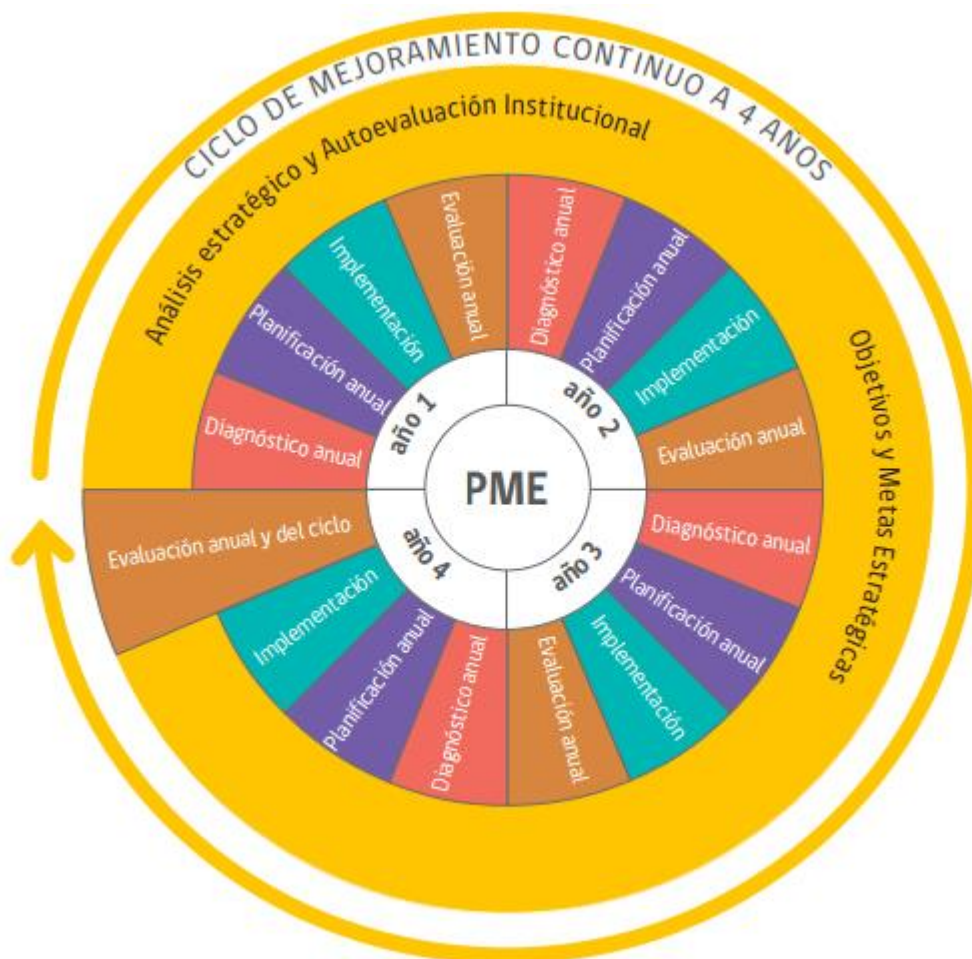


Ilustración 1. Diagrama del Ciclo de Mejoramiento Continuo (MINEDUC, 2019)

Como puede apreciarse en la Ilustración 1, el mejoramiento continuo es una forma de organizar el trabajo en vista a una optimización del cumplimiento de las metas de cada establecimiento educativo, de esta forma, se entiende que 4 años es un plazo adecuado para cumplir objetivos estratégicos, que no se pueden lograr de un momento a otro, porque necesitan instalar prácticas que requieren de cambios culturales y, como es sabido, los cambios de carácter cultural al interior de las organizaciones, son complejos y toman tiempo.

Así, se supone que cada año debe considerarse acciones que se deben ir cumpliendo para poder cumplir con las metas trazadas.

El **año 1** inicia con un análisis del Proyecto Educativo y con una autoevaluación institucional, la que requiere la revisión y análisis de los Resultados de las evaluaciones externas (SIMCE y los Otros Indicadores de la Calidad); los resultados y el análisis de los aprendizajes logrados en los diversos niveles de enseñanza que imparte la institución; los resultados y el análisis de los indicadores de eficiencia interna (retención de alumnos(as), repitencia, aprobación por asignatura) y, por otro lado, la evaluación de cada una de las áreas que componen la gestión educativa y que están establecidos en los Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educacionales y para sus Sostenedores (área de Liderazgo, área de Gestión Pedagógica, área de Formación y Convivencia y área de Gestión de Recursos).

Una vez realizados esos análisis, se realiza la planificación anual, la implementación de las actividades y se culmina con la evaluación anual.

Los **años 2 y 3** repiten las etapas de planificación anual, implementación u evaluación anual, puesto que se supone que son fases del proceso estratégico establecido a cuatro años y que, por tanto, son el camino del logro de objetivos de largo plazo.

Finalmente, el **año 4** es clave, ya que cierra el ciclo (pero a su vez marca el inicio de otro), ya que, si bien incluye el proceso de planificación anual, la implementación de éste y su consiguiente evaluación, debe culminar con la evaluación del ciclo, es decir, se revisa el nivel de logro de las metas y los objetivos estratégicos trazados cuatro años antes y que deben evidenciar alguna transformación (ojalá positiva), dentro del establecimiento.

Se ha indicado que este proceso de mejoramiento continuo es complejo y requiere de mucho apoyo en su planificación e implementación. Los instrumentos de gestión son claves dentro de la optimización del proceso de mejora al interior de las escuelas. Dentro de estos, existen dos que son claves: el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.

Proyecto Educativo Institucional (PEI):

Este instrumento es fundamental para el funcionamiento de las escuelas. Lo indica así la Ley 20.370, la que indica en su artículo 46, letra b que para que un establecimiento educacional pueda recibir el reconocimiento oficial del Estado, tiene que contar con un proyecto educativo, el que debe estar confeccionado respetando la Constitución, las leyes y los acuerdos internacionales a los que está suscrito el país (Ley 20.370. Ley General de Educación, 12 de septiembre de 2009). Además de lo anterior, la misma ley establece en su artículo 9, que el proyecto educativo es un instrumento rector y que expone el propósito de la comunidad educativa, el que debe ser compartido por todos y todas quienes la componen.

Además de ser materia legal, los PEI son de suma importancia para lograr un funcionamiento óptimo de cada establecimiento educacional, puesto que él da sentido y ordena la gestión. **Ordena** en la medida de que da coherencia a las acciones, normas, estructuras y procesos. Además, **da sentido**, porque en él se declara la voluntad de formar, la que, como ya se ha dicho, debe ser no solo conocida, sino que compartida por toda la comunidad educativa (MINEDUC, 2011).

De esta forma, este instrumento toma real relevancia, puesto que no solo es un documento declarativo, sino que ordena la toma de decisiones que se indicarán posteriormente en el Plan de Mejoramiento Educativo (al cual se hará referencia después).

Su confección es un proceso complejo, significa mucho trabajo y se debe dedicar una cantidad suficiente de tiempo para realizar reuniones ampliadas y con los diversos estamentos que componen la comunidad educativa, ya que, al representar las intenciones de todos y todas, debe ser elaborado de manera democrática, dando espacio a que todas las opiniones y posturas puedan tener cabida en el proyecto final.

La elaboración debe seguir una estructura que permite abarcar todos los aspectos relevantes a la hora de individualizar un establecimiento educacional. Todo PEI debe incluir: la visión y misión institucional; el enfoque pedagógico, es

decir la modalidad y estilo de enseñanza y, los objetivos y metas estratégicas, las se van concretando en el día a día de cada institución.

Plan de Mejoramiento Educativo (PME):

El PME (el que será abordado en profundidad más adelante en este punto, por lo que ahora sólo será mencionado de forma sucinta) es la “hoja de ruta” mediante la cual se debe implementar el proceso de mejoramiento de cada establecimiento educativo. En él se operacionalizan los objetivos a lograr en ciclos continuos de cuatro años, en los que debe ser revisado y puede ser modificado en función a las necesidades emergentes. Además, el PME incluye en sus fases anuales, espacios para la implementación y evaluación de sus logros.

Otros planes de Gestión:

Para hacer más eficiente el logro de una formación integral para los y las estudiantes, las escuelas, jardines y liceos deben elaborar una serie de planes de apoyo a la gestión, cada uno de los cuales aporta a cumplir con aspectos específicos de la vida escolar. Estos son:

- a) *Plan De Gestión de Convivencia Escolar:* surge en virtud a la entrada en vigencia de la Ley 20.536 Sobre Violencia Escolar elaborado en coherencia con el PEI y con el Reglamento Interno, tiene como objetivo establecer actividades e hitos al interior de los establecimientos educacionales, a fin de que se instale una buena y sana convivencia escolar.
- b) *Plan de Formación Ciudadana:* la ley 20.911 indica la obligatoriedad para que todos los establecimientos educacionales cuenten con este plan. Su finalidad es lograr que se logre la comprensión y el análisis de la ciudadanía y sus derechos y obligaciones, fomentando en paralelo la participación de los y las estudiantes en ejercicios de carácter ciudadano al interior de la cada escuela o liceo.
- c) *Plan Integral de Seguridad Escolar:* de acuerdo con lo informado por la Superintendencia de Educación en su Ordinario N°156 del 24 de marzo del

año 2014, todo Reglamento Interno debe incluir en las mediadas de prevención y los protocolos de acción en caso de accidentes al interior de las unidades educativas. Además, la Resolución Exenta N°51 del 4 de abril de 2001 del MINEDUC, establece que todos los establecimientos educacionales deben desarrollar un plan de seguridad escolar, el que debe tener como objetivos fundamentales formar una cultura preventiva y de autocuidado y planificar eficaz y eficientemente la seguridad, optimizando los recursos disponibles.

- d) *Plan de Sexualidad, Afectividad y Género:* Los establecimientos educacionales que están obligados, mediante la ley de salud 20.418 a impartir clases de Educación Sexual en los niveles medios de enseñanza. Pese a esto, el Ministerio de Educación apoya e impulsa la creación de los planes de sexualidad, afectividad y género, sobre todo en la medida de que se entiende, que se deben establecer estrategias para que los y las alumnas de todos los niveles pueden y deben adoptar una cultura de prevención de su vida sexual, un reconocimiento saludable de su sexualidad y una adecuada planificación familiar futura.
- e) *Plan de Apoyo a la Inclusión:* La Ley de Inclusión (Ley 20.845) exige como obligatorio que todos los establecimientos cuenten con un Plan de Apoyo a la Inclusión, el que tiene como objetivos prioritarios lograr mecanismos que eliminen las prácticas de discriminación arbitrarias y establezca una cultura de tolerancia y prevención en contra de actos que atenten contra el derecho de todos y todas las personas que componen la comunidad educativa.
- f) *Plan Local de Formación para el Desarrollo Profesional Docente:* Cada escuela, jardín o liceo debe tener en consideración la necesidad de contar con un plan de desarrollo profesional docente, el que es parte de la Reforma Educacional y que busca no solo aumentar la cantidad de horas no lectivas a los profesores y profesoras, sino que entendiendo de que es necesario apoyar el desempeño de los y las docentes. Para esto se promueven el trabajo colaborativo y la retroalimentación de buenas prácticas pedagógicas.

Diagnóstico Institucional

De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Educación, el diagnóstico institucional

“constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas” (MINEDUC, 2012, pp. 9)

De acuerdo con lo anterior, este proceso debe conducir a la generación de un análisis que de pie al establecimiento de las debilidades y las fortalezas en la gestión del establecimiento educativo. Es, en esencia, una representación de la realidad educativa del jardín, escuela o liceo y “se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados” (MINEDUC, 2012) y, el que al incluir a los diversos estamentos que componen la comunidad educativa, permitirá un resultado más completo y representativo.

Autoevaluación Institucional

La autoevaluación institucional es un proceso participativo, sistemático y crítico, a través del cual se evalúa el nivel de calidad de las dimensiones que componen las áreas de gestión de los establecimientos educacionales. En él, se determina el nivel de instalación de las prácticas en los aspectos administrativos y pedagógicos, los que están compuestos por cuatro áreas: Gestión del currículum, Liderazgo escolar, Convivencia escolar y Gestión de recursos.

Una vez que se ha realizado la autoevaluación, proceso que como ya he mencionado debe ser participativo para constituirse en una visión realista del

funcionamiento de la institución, se podrá determinar en el análisis de los resultados si las prácticas están en alguno de los siguientes cuatro estados (MINEDUC, 2013):

- a) Fase 1: Instalación: etapa de **instalación** de las prácticas para que éstas se arraiguen en la institución,
- b) Fase 2: Mejoramiento: etapa en la que las prácticas pedagógicas y administrativas deben estar en constante **mejoramiento**, para así lograr los resultados deseados.
- c) Fase 3: Consolidación: Una vez que las prácticas logran su **consolidación**, se fortalecen al interior de la gestión escolar y encuentran su sustento en los resultados positivos que se reflejan,
- d) Fase 4: Articulación. Las prácticas están instaladas y demuestran resultados, por lo que están en condiciones de permitir su **articulación**, formando sistemas de trabajo.

Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Los Planes de mejoramiento educativo (de ahora PME) surgen como una estrategia para optimizar la gestión de los establecimientos educacionales, ya que; en base a la realización de un diagnóstico general del estado de la instalación de prácticas en el ámbito pedagógico y en torno a la gestión de cada jardín, escuela o liceo y de una planificación estratégica; se trazan metas y objetivos que guiarán el desempeño de la institución, marcando el rumbo de su quehacer pedagógico y administrativo, teniendo siempre como finalidad última, el que los y las alumnas puedan obtener aprendizajes de calidad, en función a sus capacidades de construir sus conocimientos.

El concepto de PME nace dentro de la entrada en vigencia, en febrero del año 2008, de la Ley 20.248 del MINEDUC que aprueba la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Esta ley supone la asignación de recursos para mejorar la calidad de la educación de los establecimientos educacionales, la que debía

ponerse al servicio de alumnos y alumnas prioritarios y preferentes de todos los niveles de enseñanza (menos la superior).

La estructura de funcionamiento del PME, se organiza en base a dos fases: una estratégica y otra anual, tal como se ha mencionado en el Ciclo de Mejoramiento Continuo.

La fase estratégica, concebida a cuatro años, supone el cierre de un ciclo de cuatro años sucesivos de establecimiento de metas y el logro de la mismas.

Por supuesto que esta fase no supone la sumatoria de cuatro años de cumplimiento de metas, sino que desde una perspectiva largoplacista, supone el logro de objetivos de largo plazo, los que suponen el logro de mejoras sustanciales en el plano pedagógico y de la gestión en general.

Por su parte, la fase anual, tiene la duración de un año lectivo, y en ella se plantean objetivos y metas de corto plazo, las que se van modificando en los años continuos, hasta que se llega al momento de cumplimiento de la fase estratégica.

Estándares Indicativos de Desempeño

Antes de hacer referencia a los elementos que componen las dimensiones y subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño (EID), es necesario establecer el hecho de que en el autodiagnóstico institucional que se presenta más adelante, las dimensiones y subdimensiones que la componen presentan leves diferencias con las que se abordan a continuación. Estas se deben a que las dimensiones en las que está basado el autodiagnóstico son anteriores a 2014 y los EID comenzaron a regir a partir del 2014.

Los Estándares Indicativos de Desempeño “son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores” (MINEDUC, 2014). Su propósito se instala dentro de la Mejora de la calidad de la educación y, por consiguiente, se instala dentro del ciclo de mejora continua.

Están organizados en torno a 4 áreas de la gestión educativa, denominadas dimensiones. Estas son: Área de Liderazgo, Área de Gestión Pedagógica, Área de Formación y Convivencia y Área de Gestión de Recursos.

Dimensión Liderazgo

Esta dimensión comprende “las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional” (MINEDUC, 2014) y están dirigidas a gestiones que deben estar a cargo del Sostenedor y del o la Directora del establecimiento educativo y que tienen como propósito asegurar un funcionamiento organizado y sinérgico.

Está compuesta de tres subdimensiones. La primera es Liderazgo del Sostenedor, la que “define al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento” (MINEDUC, 2014). Se subdivide en seis estándares, los que determinan la distribución de funciones, el cumplimiento de funciones administrativas y la organización de canales informativos fluidos y adecuados.

La segunda es el Liderazgo del Director(a), el que “describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento” (MINEDUC, 2014). Compuesta por siete estándares los que en general comprometen al Director(a) con la comprometer a toda la comunidad con el Proyecto Educativo, organizar el trabajo de los diversos estamentos y comunicar al Sostenedor de los aspectos generales del funcionamiento de la escuela.

La tercera subdimensión es la de Planificación y Gestión de Resultados, la que indica los “procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa” (MINEDUC, 2014). Esta subdimensión se encuentra dividida en seis estándares, los que indican la existencia de documentos de gestión (PEI y PME), la forma en que se trabajarán, las metas, los resultados y en análisis de los mismos.

Dimensión Gestión Pedagógica

Esta dimensión comprende “las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo” (MINEDUC, 2014), haciendo que tome una relevancia sustantiva el proceso de planificación de la enseñanza, su puesta en práctica y su monitoreo.

Esta dimensión está dividida en tres subdimensiones, siendo la primera la de Gestión Curricular, la que 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” (MINEDUC, 2014) y se encuentra subdividida en siete estándares que persiguen mejorar la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje y lograr la mayor cantidad de cobertura curricular posible.

A continuación está la subdimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, la que supone las indicaciones sobre “los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares” (MINEDUC, 2014) y que están expresados en seis estándares, los que se concretizan en estrategias de enseñanza efectivas en el aula.

La tercera dimensión es el Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, la que las indica 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” (MINEDUC, 2014). Sus siete estándares explicitan como se debe atender la diversidad de estudiantes que hay en cada escuela y cómo se deben identificar y atacar las dificultades que cada uno de ellos y ellas presentan.

Dimensión Formación y Convivencia

La Dimensión de Formación y Convivencia ha tomado una relevancia muy importante en los últimos tiempos, puesto sobre todo en los dos últimos años, los aspectos asociados a los elementos socioemocionales y que integran esta Dimensión de los estándares de Desempeño, han sido protagonistas de la discusión

educativa como nunca antes en el pasado. De hecho, más o menos desde la década de 2010 en adelante, se puede apreciar que han aumentado los estudios con relación a los socioemocional, tal como lo establece Barría, Améstica y Miranda (2021) en su artículo sobre Educación Socioemocional.

La primera subdimensión corresponde a la de Formación. Ésta indica “las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes” (MINEDUC, 2014). Los estándares que componen esta subdimensión son siete y hacen referencia a la coherencia que debe existir entre las prácticas desarrolladas por la escuela, el PEI, el PME y las bases curriculares.

La subdimensión de Convivencia es la segunda de esta dimensión y supone la descripción de “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” (MINEDUC, 2014). Esto se explica en la medida de que se tiene presente que la finalidad de la Convivencia Escolar es generar un adecuado ambiente para así posibilitar que los y las alumnas puedan lograr los aprendizajes que requieren por nivel.

La subdimensión de Convivencia está compuesta por siete estándares, los que hacen mención a las prácticas y acciones implementadas por la escuela para gestionar un adecuado clima de Convivencia.

La tercera subdimensión corresponde a la de Participación y Vida Democrática. Esta “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” (MINEDUC, 2014). Está integrada por seis estándares los que buscan que el sentido de pertenencia a la escuela y la comunidad se haga más profunda y que se instalen prácticas democráticas dentro de los cursos y en los procesos de participación.

Dimensión Gestión de Recursos

Para finalizar, tenemos la dimensión de Gestión de Recursos. De acuerdo a los Estándares de Desempeño, “comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos” (MINEDUC, 2014).

Tiene como primera subdimensión la de Gestión de Personal, la que “describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo” (MINEDUC, 2014). Está compuesta por nueve estándares, los que se enfocan en que los recursos humanos tengan relación con lo expuesto en el PEI, que satisfaga las necesidades pedagógicas y que se cumpla la normativa vigente.

La segunda subdimensión corresponde a la de Gestión de recurso Financieros. Ésta “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” (MINEDUC, 2014). Está compuesta por seis estándares y estos tienen como objetivo exponer la necesidad de que los recursos se usen de forma eficaz, eficiente y que haya personas responsables de los recursos recibidos. Además, se indica que el gasto debe responder a la normativa legal vigente.

Para concluir, la tercera subdimensión es la de Gestión de Recursos Educativos, la que supone la descripción de los “procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos” (MINEDUC, 2014). Los cinco estándares suponen la existencia de una infraestructura adecuada y la existencia de recursos que permitan lograr óptimos resultados educativos.

Marco Contextual

Reseña Histórica de la Escuela Efraín Campana Silva

La Escuela Efraín Campana Silva es conocida dentro de la ciudad de Osorno como la Ex Escuela N°1, denominación que se debe a que es el establecimiento educacional más antiguo de la ciudad, ya que desde su refundación a finales del siglo XVIII (1793) no existía un asentamiento lo suficientemente importante como para fundar una escuela de primeras letras.

Con el progreso de la ciudad, en función a su ubicación estratégica como lugar intermedio entre Chiloé y Valdivia, la población comenzó a aumentar y, por ende, la cantidad de niños y niñas. Por esta razón, en 1847 se dio la orden por parte del presidente Bulnes de fundar la escuela, la que no comenzaría a funcionar sino hasta el año siguiente.

Vale destacar que no siempre estuvo emplazada en el mismo lugar, sino que con el paso de los años se fue reubicando, buscando espacios que respondieran a las necesidades de la creciente matrícula y que brindara mejor abrigo para afrontar los períodos de clases en los gélidos inviernos osorninos.

Los dos primeros espacios ocupados por la escuela se encontraban bastante cerca de su actual ubicación, ya que sus primeras dependencias estaban en Calle Bilbao, pero unas cuatro calles hacia el poniente, específicamente entre Manuel Antonio Matta y LordCochrane. Luego, fue trasladada unas tres cuadras a la calle Bernardo O'Higgins, entre Francisco Bilbao y Manuel Rodríguez (Edificio que hoy ocupa el Diario Austral de Osorno).

Comenzando la década de 1940, el presidente Pedro Aguirre Cerda, fiel a su compromiso de ampliar la cobertura de la educación pública en nuestro país, inició la construcción de escuelas a lo largo de todo el país. Junto con ello, modernizó y amplió mucha infraestructura educacional. A la luz de estas políticas públicas, se construyó el edificio del grupo escolar de Osorno. En él estarían ubicados la Escuela Superior de Niñas N°4 y la Escuela Superior de Hombres N°1. Esta última es la que

después de ser renombrada como escuela D. N. 364 durante la década de 1980 para llamarse, a partir de 1994, Escuela Efraín Campana Silva.

En el tiempo, la escuela ha logrado mantener una matrícula relativamente estable, con dos cursos por nivel, desde Pre kínder a octavo básico y con una rotación anual que es relativamente baja.

Pese a esto, los últimos años han sido complejos para la educación pública en general y para la escuela en particular, ya que los movimientos sociales que comenzaron en octubre de 2019 y el posterior inicio de la pandemia de sars cov 2, dejó en evidencia que las tomas de escuelas y liceos y las dificultades para reaccionar y articular soluciones efectivas a las contingencias en virtud a la alta burocracia con que operan los DAEM, hizo que algunas familias optaran por abandonar el sistema y llevarse a sus hijos e hijas a colegios particulares subvencionados.

En la escuela Efraín Campana, esto se ha materializado en el hecho concreto de que la matrícula ha disminuido entre los años 2020 – 2021 y 2022. Hoy la escuela cuenta con una matrícula de 638 alumnos y alumnas,

Antecedentes Geográficos

La escuela se encuentra ubicada en una zona estratégica de la ciudad de Osorno, puesto que está cercano al centro mismo de la ciudad. A raíz de esto, se cuenta con variadas opciones de locomoción pública para los y las integrantes de la comunidad educativa, las que pueden dejar a una cuadra de la entrada misma de la escuela.

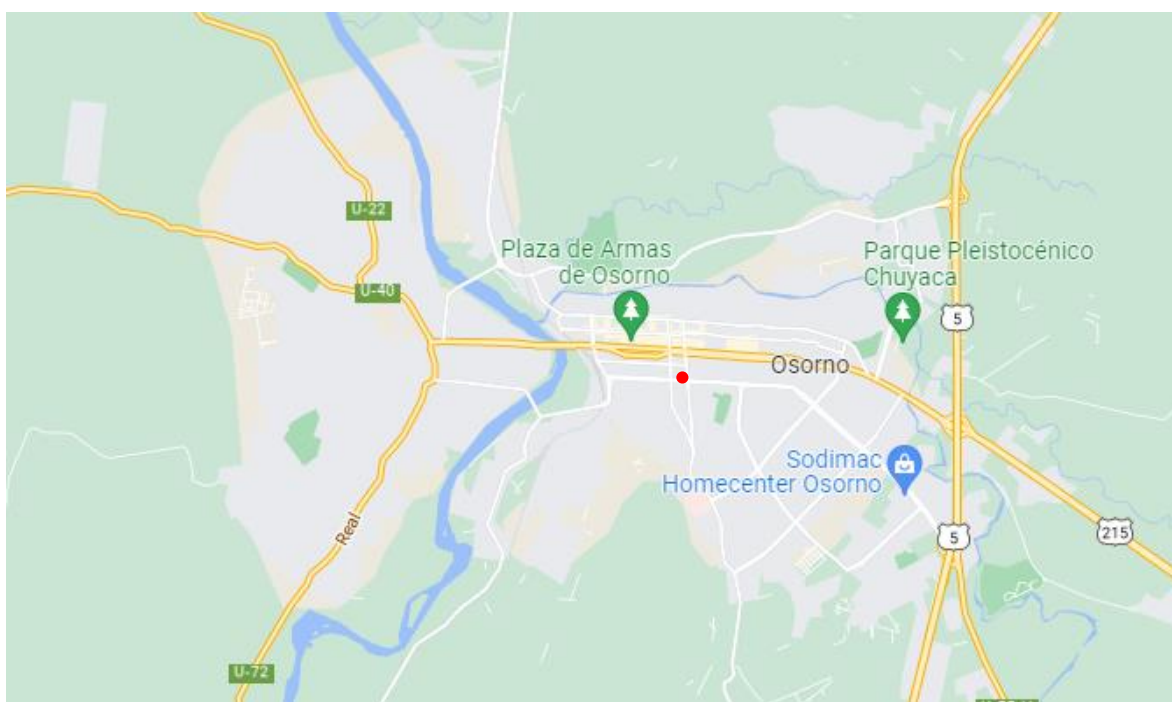


Ilustración 2. Mapa ciudad de Osorno. La ubicación de la escuela se encuentra marcada en rojo.

Siguiendo con lo anterior, la ubicación hace que la llegada a la Escuela sea bastante cómoda, sin embargo, existe un problema; en la cuadra en la que está ubicada, hay una escuela y un liceo, lo que satura el tráfico de vehículos particulares en las horas *peak*, provocando una complicación con los transportes escolares y los y las apoderadas que retiran a sus hijos e hijas en esos horarios. Estos dos establecimientos son la escuela Leonila Folch (la que ocupa la parte poniente del edificio del Ex Grupo Escolar) y el Liceo Carmela Carvajal de Prat, el que desde hace casi dos años ha estado en trabajos de remodelación, haciendo que la

comunidad educativa se ubique momentáneamente en otro establecimiento¹, pero que su inminente retorno, hará que el problema que no se ha podido resolver a lo largo de los años, vuelva a manifestarse.

En lo concerniente a la caracterización geográfica de nuestros estudiantes, la enorme mayoría de ellos reside en la ciudad de Osorno, mayoritariamente en los sectores de Rahue (alto y bajo), Ovejería y Francke, todas zonas que se ubican hacia el poniente de la ciudad y cuyos habitantes tienden a estar caracterizados socioeconómicamente hablando, en niveles medio-bajos y bajos. Junto con ello, existe otro grupo de la escuela, que provienen de sectores más alejados, rurales o semirurales como lo son los sectores de Pampa Alegre, Mulpulmo, Pichil o Las Quemadas, los que si bien corresponden a una minoría, reflejan que la variedad de familias que atiende la escuela.

Finalmente, existe un par de estudiantes que viven en sectores como Río Negro o camino a la ciudad de La Unión, siendo éstos los que deben realizar los trayectos más largos, puesto que deben enfrentarse a viajes por carretera de al menos 45 minutos antes de ingresar a la ciudad de Osorno, donde se sumará al tiempo de traslado, el tráfico vehicular de la hora *peak* de la mañana.

Antecedentes culturales

Caracterizar a la escuela desde un punto de vista sociocultural es un poco más complejo, puesto que no basta con revisar los antecedentes que están expuestos en las bases de datos del Sistema de Gestión Escolar (SIGE). Hay una gran cantidad de datos que se pierden, se omiten o simplemente las familias no quieren entregar, ya que existen sesgos culturales de por medio, beneficios que se obtienen bajo ciertas condiciones (las que muchas veces no corresponden en un 100% a la realidad de los declarantes).

¹ Los funcionarios y las y los estudiantes se encuentran en el Liceo Eleuterio Ramírez, el que está a 3 cuadras hacia el oeste por Francisco Bilbao, tomando desde entrada principal del Liceo Carmela Carvajal de Prat.

Así, al revisar las fichas de matrícula, se puede apreciar que de la matrícula total (638 alumnos/as) se puede apreciar que la constitución de los hogares de los y las estudiantes es el siguiente:

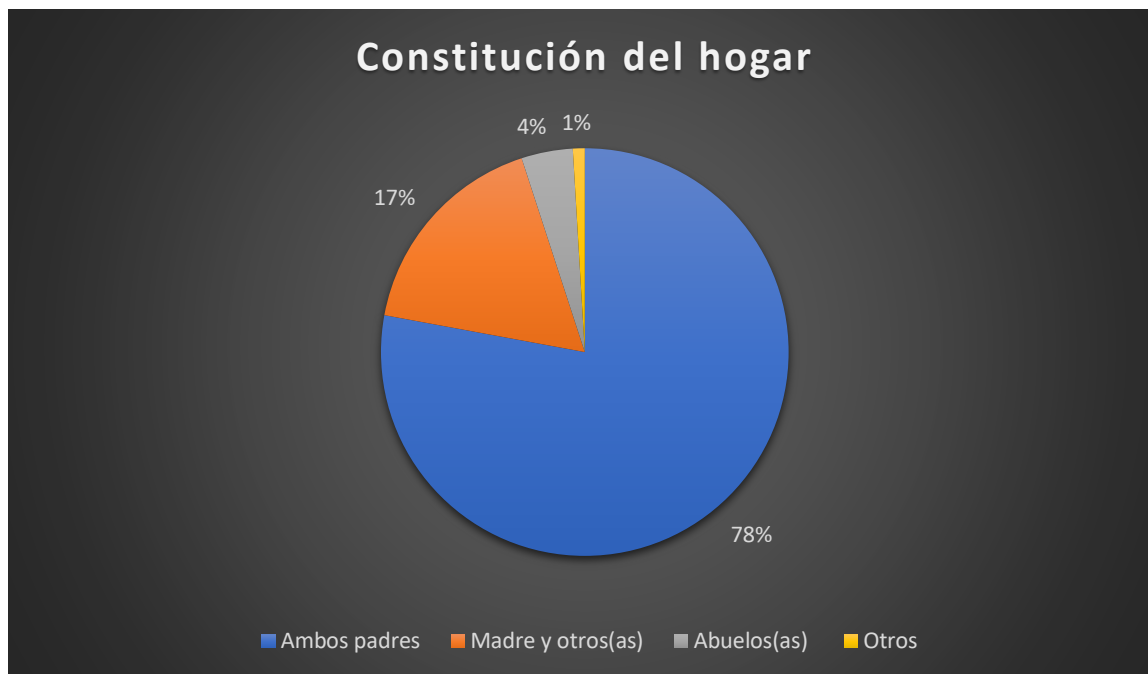


Gráfico 1. Gráfico constitución de las familias de los y las estudiantes 2022

De esta realidad, nuestra escuela cuenta con una baja proporción de apoderados(as) que hayan cursado estudios superiores, lo que disminuye drásticamente en el caso de alumnos(as) que viven con sus abuelos o abuelas; por lo que la gran mayoría posee estudios técnicos de nivel medio o educación media completa. En este contexto, es posible entender una serie de situaciones que declaran los y las apoderadas al momento de aproximarse a la escuela a entrevistas con profesores(as) o con algún otro u otra funcionaria de ésta. En reiteradas ocasiones los apoderados(as) dicen no poder ayudar a sus hijos(as) con sus actividades académicas porque no entienden los contenidos y/o porque sus respectivos contextos laborales son tan absorbentes, que no pueden acompañar a sus hijos por estar trabajando hasta altas horas de la tarde.

Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional corresponde al análisis de los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna de cada establecimiento educacional. Los resultados reflejan el nivel en el que se encuentran diversos indicadores propios del quehacer escolar. Estos son: Resultados Educativos, Resultados de Aprendizaje y Resultados de Eficiencia Interna (MINEDUC, 2013).

Resultados Educativos

Con respecto a los resultados educativos, vale destacar que el SIMCE no se ha aplicado desde el año 2019 y solo lo rindió el 8vo básico. Las razones se debieron en a diversos factores. Uno de ellos fue que paulatinamente el SIMCE ha ido perdiendo legitimidad dentro de las comunidades educativas y dentro de la comunidad de expertos en educación. En 2018 ya hay artículos que reconocen que la prueba es más un instrumento que evidencia diferencias sociales, que la calidad de los aprendizajes de los alumno y alumnas; es un instrumento ideológico que permitía la “venta de la educación”, entre otras visiones (La Tercera, 2018).

En virtud a lo expuesto anteriormente, los resultados del último SIMCE no reflejan la realidad de la escuela de hoy.

Al tener la escuela hasta 8vo básico, no existen los índices de titulación Técnico profesional ni existen puntajes en las pruebas de acceso a la educación superior.

Resultados de Aprendizaje

Para obtener los resultados de aprendizaje de los y las alumnas de la escuela, se utilizará los núcleos de aprendizaje y los ejes de aprendizaje que están indicados en las Bases Curriculares de Educación Parvularia. Desafortunadamente los datos de educación básica no están desagregados por eje, sino que en resultado totales.

La escala está confeccionada en base a tres indicadores, **Logrado** (L), **Medianamente Logrado** (ML) y **Por Lograr** (PL).

Para educación parvularia, el **Logrado** considera a los alumnos y alumnas que cumplieron entre el 100% y 90% de los objetivos indicados para cada núcleo. El indicador **Medianamente Logrado** considera a aquellos alumnos y alumnas que alcanzan al menos un 89% y el 60% de los objetivos de aprendizaje y el **Por Lograr** a aquellos y aquellas estudiantes que están por debajo del 60%.

En el caso de los cursos de educación básica, se considera la misma escala indicada anteriormente.

Educación Parvularia

Ámbito de Desarrollo personal y social

Núcleo Identidad y autonomía									
Nivel	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
NT 1	38	7	4	38	7	1	37	6	0
NT 2	37	9	7	40	8	0	58	2	2
Núcleo Convivencia y ciudadanía									
Nivel	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
NT 1	41	5	3	42	2	2	36	3	4
NT 2	44	5	4	40	5	3	57	2	3
Núcleo Corporalidad y movimiento									
Nivel	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
NT 1	42	4	3	41	5	0	38	2	3
NT 2	48	2	3	42	4	2	57	3	2

Tabla 1. Ámbito de desarrollo personal y social 2019-2021

Ámbito Comunicación integral

Núcleo Lenguaje verbal									
Nivel	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
NT 1	35	7	7	36	6	4	29	10	4
NT 2	34	10	9	38	7	3	47	11	4
Núcleo Lenguajes artísticos									
Nivel	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
NT 1	46	3	0	44	2	0	42	1	0
NT 2	47	4	2	43	1	4	56	3	3

Tabla 2. Ámbito de comunicación integral 2019-2021.

Ámbito Interacción y comprensión del entorno

Núcleo Exploración del entorno natural									
Nivel	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
NT 1	40	6	3	41	4	1	36	4	3
NT 2	37	9	7	42	4	2	54	5	3
Núcleo Comprensión del entorno sociocultural									
Nivel	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
NT 1	40	7	2	40	6	0	36	4	3
NT 2	41	7	5	39	7	2	54	5	3
Núcleo Pensamiento matemático									
Nivel	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
NT 1	35	8	6	35	8	3	28	10	5
NT 2	32	11	10	38	7	5	51	7	4

Tabla 3. Ámbito Interacción y comprensión del entorno 2019-2021.

Educación Básica (1° a 8°)

LENGUAJE Y COMUNICACIÓN									
Curso	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
1°	19	44	2	16	40	5	20	42	2
2°	26	48	0	23	45	0	18	38	3
3°	22	54	0	26	53	0	24	44	1
4°	25	51	1	22	57	0	27	51	0
5°	27	52	0	19	56	2	15	62	0
6°	23	50	2	25	48	0	22	54	2
7°	27	48	0	21	57	0	19	49	1
8°	21	43	1	19	58	1	25	50	2
MATEMÁTICA									
Curso	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
1°	22	42	1	16	40	5	22	40	2
2°	27	47	0	26	42	0	14	42	3
3°	21	55	0	28	51	0	28	41	0
4°	27	50	0	29	50	0	23	55	0
5°	30	49	0	21	55	1	25	51	1
6°	20	52	3	28	45	0	19	56	3
7°	27	48	0	19	59	0	26	42	1
8°	18	47	0	23	54	1	18	57	2
EJE: HISTORIA, GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES									
Curso	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
1°	21	43	1	19	37	5	21	41	2
2°	31	43	0	21	47	0	19	39	1
3°	25	51	0	27	52	0	28	41	0
4°	29	47	1	29	50	0	28	50	0
5°	32	47	0	19	58	2	25	52	0
6°	27	48	0	26	47	0	26	51	1
7°	29	46	0	24	54	0	28	40	1
8°	22	43	0	25	52	1	24	53	0
CIENCIAS NATURALES									
Curso	2019			2020			2021		
	L	ML	PL	L	ML	PL	L	ML	PL
1°	24	40	1	20	36	5	24	38	2
2°	29	45	0	24	44	0	20	36	3
3°	27	49	0	28	51	0	28	41	0
4°	29	48	0	28	51	0	26	52	0
5°	30	49	0	24	50	1	22	54	1
6°	28	47	0	29	44	0	21	56	1

7°	28	47	0	28	50	0	24	44	1
8°	24	41	0	29	48	1	20	56	1

Tabla 4. Resultados asignaturas de lenguaje, matemática, historia y ciencias 2019-2021.

Resultados de eficiencia interna

La eficiencia interna está compuesta por los indicadores de tasa de retiro, repitencia y aprobación, aspectos que permiten reconocer la trayectoria de un(a) o unos(as) estudiantes en particular (MINEDUC, 2013). Esto permite, una vez realizado el análisis, determinar si las prácticas que están instaladas en el establecimiento educativo están en alza, son fluctuantes, están a la baja o son constantes.

Retiro

Nivel Educativo	Años								
	2019			2020			2021		
	Ret.	Total	%	Ret.	Total	%	Ret.	Total	%
NT 1	5	54	9,2	1	47	2,1	5	45	11,1
NT 2	1	54	1,8	2	50	4	3	61	4,9
1° básico	10	77	12,9	0	66	0	4	70	5,7
2° básico	1	76	1,3	0	68	0	3	65	4,6
3° básico	1	77	1,2	0	79	0	2	71	2,8
4° básico	0	77	0	1	79	1,2	1	79	1,2
5° básico	3	82	3,6	1	79	1,2	2	81	2,4
6° básico	6	81	7,4	3	76	3,9	1	80	1,2
7° básico	2	77	2,5	0	78	0	0	70	0
8° básico	4	69	5,7	0	78	0	3	77	3,8

Tabla 5. Resultados Eficiencia Interna: retiro 2019-2021.

Repitencia

Nivel Educativo	Años								
	2019			2020			2021		
	Rep.	Total	%	Rep.	Total	%	Rep.	Total	%
NT 1	0	54	0	0	47	0	0	45	0%
NT 2	0	54	0	0	50	0	0	61	0%
1° básico	2	77	2,5	5	66	7,5	2	70	2,8
2° básico	1	76	1,3	0	68	0	3	65	4,6
3° básico	0	77	0	0	79	0	0	71	0%
4° básico	0	77	0	0	79	0	0	79	0%
5° básico	0	82	0	1	79	1,2	2	81	2,4
6° básico	0	81	0	0	76	0	1	80	1,2
7° básico	0	77	0	0	78	0	1	70	1,4
8° básico	0	69	0	1	78	1,2	1	77	1,2

Tabla 6. Resultados Eficiencia Interna: repitencia 2019-2021.

Aprobación

Nivel Educativo	Años								
	2019			2020			2021		
	Apr.	Total	%	Apr.	Total	%	Apr.	Total	%
NT 1	49	54	90,7	46	47	97,8	40	45	88,8
NT 2	53	54	98,1	48	50	96	58	61	95
1° básico	65	77	84,4	61	66	92,4	64	70	91,4
2° básico	74	76	97,3	68	68	100	59	65	90,7
3° básico	76	77	98,7	79	79	100	69	71	97
4° básico	77	77	100	79	79	100	78	79	98,7
5° básico	79	82	96,3	77	79	97,4	77	81	95
6° básico	75	81	92,5	73	76	96	78	80	97,5
7° básico	75	77	97,4	78	78	100	69	70	98,5

8° básico	65	69	94,2	77	78	98,7	73	77	94,8
-----------	----	----	------	----	----	------	----	----	------

Tabla 7. Resultados Eficiencia Interna: aprobación 2019-2021.

Áreas de proceso

La evaluación de las prácticas pedagógicas e institucionales se realiza en base a las dimensiones en las que se es posible dividir el quehacer de las instituciones educativas.

Cada práctica es evaluada en niveles de calidad que van desde el 1 al 4, correspondiendo el número uno a aquellas prácticas en las que “sus propósitos no están claramente definidos para la comunidad escolar y su implementación no presenta sistematicidad de acuerdo a los requerimientos de la práctica” (MINEDUC, 2012). Por su parte, el número cuatro representa una práctica que está en condiciones de vincularse con otra y permitiéndose así la creación de Sistemas de Trabajo (MINEDUC, 2012).

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan Acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del Establecimiento Educativo y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del Establecimiento Educativo, cuyos procesos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del Establecimiento Educativo, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una Práctica Institucional o Pedagógica.
4	La Práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Área de Gestión del Currículum

a) Dimensión: Gestión Pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las Metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				X
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				X
3. El equipo técnico-pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				X
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.			X	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				X
6. El equipo técnico-pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			X	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X

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

b) Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X

3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				X
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			X	

c) Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			X	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los			X	

estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			X	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.		X		

Área de Liderazgo Escolar

a) Dimensión Liderazgo del Sostenedor

Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				X
2. El sostenedor establece metas claras al director.				X
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.			X	
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			X	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			X	

b) Dimensión Liderazgo Formativo y Académico del Director(a)

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		X		
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			X	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			X	
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		X		
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		X		
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

c) Dimensión Planificación y Gestión de Resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de Planificación junto con el Monitoreo del cumplimiento de las Metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		X		

Área de Convivencia Escolar

a) Dimensión Formación

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

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

b) Dimensión Convivencia

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de				X

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

c) Dimensión Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		X		
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			X	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				X

5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			X	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			X	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			X	
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.			X	

Área Gestión de Recursos

a) Dimensión Gestión del Recurso Humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		

4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		X		
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				X
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.		X		

b) Dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administración

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

c) Dimensión Gestión de Recursos Educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.				X

Análisis de resultados

Análisis de los resultados de los resultados pedagógicos.

Ciertamente que los resultados pedagógicos mantienen a la enorme mayoría de los estudiantes en el nivel **Medianamente Logrado**, es decir, con un porcentaje de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje correspondientes a cada núcleo de aprendizaje o en lo que respecta a los objetivos generales que tiene cada curso para educación básica.

Los resultados de los años 2019, 2020 y 2021 deben ser vistos con algunas consideraciones, puesto que han sido años marcados por algunas coyunturas que han afectado el desarrollo de la vida escolar.

El año 2019 estuvo marcado por el paro de profesores(as) que duró prácticamente todo junio y luego, a partir de octubre, las manifestaciones sociales motivaron una toma de la escuela, por parte de los y las estudiantes, el que hizo que las clases tuvieran cierta intermitencia hasta el cierre del año escolar.

Pese a esto, la proporción de alumnos que se mantuvieron en el nivel Por lograr, no mostró una diferencia demasiado sustantiva con los años 2020 y 2021, años que a diferencia del 2019, tuvieron un cambio sustancial con respecto a cómo se desarrollaron las clases a nivel país.

Debido a la pandemia de Sars cov 2, se estableció un sistema de clases telemáticas, las que fueron reemplazadas en el segundo semestre del 2021 por clases híbridas.

El MINEDUC estableció un sistema de priorización curricular, por lo que se acotaron los objetivos de aprendizaje y se ajustaron a la realidad que vivían los estudiantes.

Análisis de los resultados de Eficiencia Interna

Tomando en consideración las características de los años antes mencionados, se puede apreciar que no hay diferencias sustanciales entre los años 2019, 2020 y 2021 en lo que respecta a la aprobación y a la repitencia. Si bien es cierto durante el año 2021 se observa un pequeño aumento de la repitencia total de la escuela, ésta se encuentra repartida de manera muy uniforme entre los 16 cursos que componen la educación básica.

Donde sí se ve un aumento importante es en el factor retiro del año 2019 con respecto a los demás. Esto se debió a que el paro de profesores(as) mencionado antes y la toma de la escuela, llevaron a que se varias familias decidieran llevar a sus hijos e hijas a establecimientos educacionales del sector particular subvencionado, asumiendo con esto los costos que esto significa en términos de copago (en el caso de que el establecimiento no se gratuito).

Análisis Áreas de Proceso

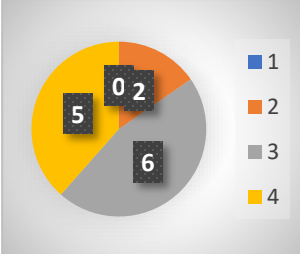
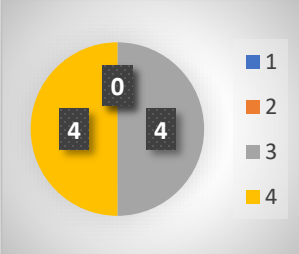
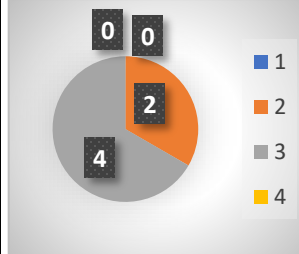
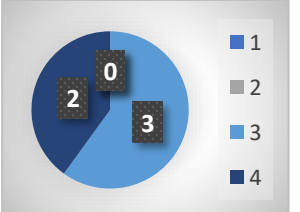
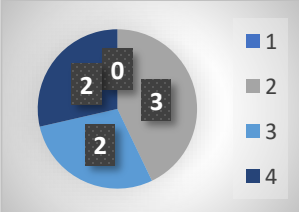
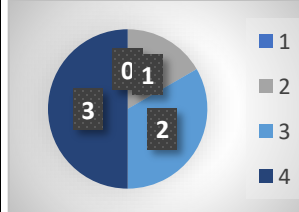
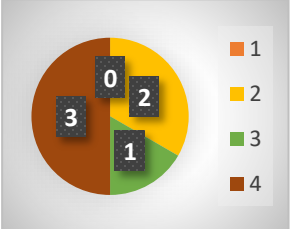
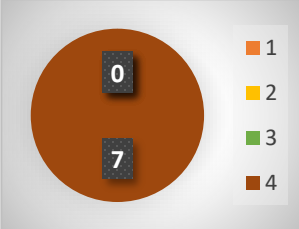
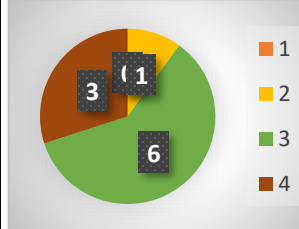
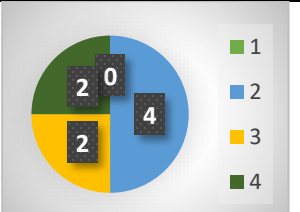
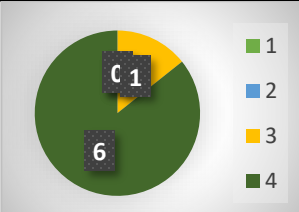
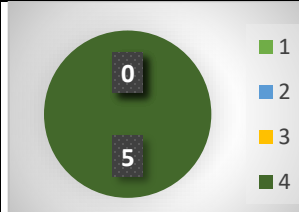
Gestión del currículum	Gestión pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
			
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Liderazgo formativo y académico del Director(a)	Gestión de resultados y planificación
			
Convivencia Escolar	Formación	Convivencia	Participación
			
Gestión de Recursos	Gestión del recurso humano	Gestión de recursos financieros y administrativos	Gestión de recursos educativos
			

Tabla 8. Presentación de resultados de cada subdimensión correspondiente a las áreas de proceso.

De acuerdo a lo expuesto en la tabla anterior, se hace evidente que existen ciertas áreas de procesos que cuentan con prácticas mejores asentadas que otras. Esto se debe a que la gestión muestra ciertas falencias claves, las que atentan contra el logro de algunos procesos claves.

El análisis por área de proceso es el siguiente:

Dimensión	Subdimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión del Currículum	Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • El Equipo Técnico Pedagógico realiza un trabajo ordenado y sistematizado en cuanto al área administrativa de la preparación de la enseñanza, de la planificación del año escolar a fin de maximizar los logros académicos de los alumnos y alumnas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las mayores debilidades de la gestión pedagógica tienen que ver con el tiempo con el que cuentan los y las docentes para realizar un trabajo colaborativo en términos que les permita tener una visión más profunda y completa con respecto a los instrumentos de evaluación que aplican y de los resultados de los mismos.
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	<ul style="list-style-type: none"> • Los profesores y profesoras de la escuela son altamente competentes en el dominio de los contenidos de sus respectivas asignaturas y manejan una variedad de estrategias que permiten atender la diversidad de alumnos y alumnas al interior de cada curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una subdimensión sin grandes debilidades. Pese a esto, donde se notan los resultados más bajos está en que los profesores logren motivar a los estudiantes y que instalen en ellos una cultura de respeto pleno en el aula. • Junto con ello, hay una deficiencia en lograr que las y los profesores transmitan altas expectativas hacia los logros de sus estudiantes,

	<p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan trabajos diferenciados con los estudiantes que presentan ciertas dificultades. Para ello se cuenta con un equipo PIE que acompaña el quehacer de los y las docentes en el trabajo en aula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una deficiencia en la entrega de un apoyo adecuado y potente a los alumnos y alumnas que tienen habilidades destacadas. Si bien es cierto hay talleres intraescolares, falta contar con alianzas más sólidas con instituciones externas que puedan favorecer una diversidad de capacidades. • La falta de un departamento estrictamente vocacional o la destinación de horas a una persona que se haga cargo de hacer vinculaciones con los liceos e instituciones de educación secundaria (científico humanista o técnica) y de organizar actividades para direccionar los intereses de los y las alumnas, es una debilidad que hay que abordar.
<p>Liderazgo</p>	<p>Liderazgo del sostenedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El sostenedor establece claramente las normas de funcionamiento de la escuela, establece roles y metas al director(a). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las debilidades del sostenedor son complejas de resolver o de abordar, puesto que el sostenedor de la escuela es la Municipalidad

			<p>de Osorno hasta el año 2023, puesto que pasa a servicio local el año 2024.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pese a esto, se puede intentar mejorar los canales de comunicación, hacerlos más fluidos y constantes.
	Liderazgo formativo y académico del Director(a)	<ul style="list-style-type: none"> • La directora tiene alto nivel de compromiso con los logros de toda la comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una falencia por parte de Dirección para poder instalar el PEI como un elemento que guíe de forma transversal el quehacer de la escuela. • Ciertamente la formación continua de los docentes es una falencia, que no solo toca a Dirección, sino que compete de igual manera al sostenedor. • No está desarrollada de forma definida la cultura de cambio al interior de la escuela. Dirección no ha logrado encontrar los mecanismos para poder guiar a los funcionarios hacia esa lógica de mejoramiento.
	Gestión de resultados y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Los instrumentos de gestión son claros y están elaborados de acuerdo a la normativa vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema de organización digital de los datos pedagógicos y de proceso de la escuela, datos

			que es de vital importancia que esté a disposición de todos y todas quienes quieran consultarles.
Convivencia Escolar	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela cuenta con un equipo de Convivencia Escolar que se encarga de la gestión de un buen clima de convivencia escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones indicadas en el plan de Gestión de Convivencia Escolar no están vinculadas de forma clara con el trabajo en aula ni con otras actividades que permiten robustecer la alianza con las familias. • Falta confeccionar un programa directamente de prevención, con sus propios lineamientos y actividades. Lo que se realiza en términos preventivos está dentro del área de convivencia y como parte del trabajo en orientación.
	Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela cuenta con reglamentos e instrumentos de gestión que establecen normas de conducta y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las familias son el eslabón más débil en el proceso de instalación de un clima de sana convivencia escolar.
	Participación	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela abre espacios para la participación de los apoderados desde un Centro General de Padres y Apoderados, a la vez que 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta la instalación de un sello identitario profundo, que haga que los y las alumnas, sus familias y los funcionarios se identifiquen

		<p>invita a los alumnos y alumnas a la conformación de un Centro de Alumnos y Alumnas.</p>	<p>con la escuela, sobre todo considerando el valor patrimonial que tiene la escuela en Osorno.</p>
Gestión de Recursos	Gestión del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela cuenta con una planta docente adecuada, puesto que su cantidad se encuentra supervisada por el DAEM, entidad que concentra la parte administrativa de los docentes, tanto desde el punto de vista contractual como de la desvinculación de docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los aspectos relacionados con la evaluación del quehacer docente son una debilidad, puesto que éstas se remiten a la supervisión en aula y a la recepción de trabajo administrativo. • El clima laboral es un problema que atenta contra el establecimiento de una visión común y que genera roces entre miembros de los funcionarios de la escuela.
	Gestión de recursos financieros y administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un orden y sistematicidad en el orden de los recursos de la escuela, en qué se gastan y dónde están cada insumo inventariado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La asistencia a clase mantiene un promedio alto, pero es necesario lograr que tanto las familias como los alumnos comprendan la necesidad de mejorar en esta área.
	Gestión de recursos educativos	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela cuenta con una gran cantidad de recursos informáticos y material didáctico que permite optimizar la oportunidad de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • En esta subdimensión, la mejora de la infraestructura general de la escuela es una debilidad. Desafortunadamente su mejora corresponde a la

		de los y las alumnas, los que están inventariados y ordenados para su uso cotidiano.	designación de recursos por parte del municipio.
--	--	--	--

Plan de Mejoramiento Educativo

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Pedagógica	Organizar temáticamente los consejos de profesores y profesora, asegurando que uno al mes sea de trabajo de análisis de instrumentos de evaluación, dejando un espacio en él para que se compartan experiencias y se hagan sugerencias con respecto a la optimización de los instrumentos,	Uniformizar el 100% de los instrumentos evaluativos, para que así todos midan correctamente los contenidos y las habilidades correspondientes a cada contenido, permitiendo tener una visión más clara del logro de los objetivos de aprendizaje de cada alumno y alumna.	Explicitar en cada instrumento los objetivos de aprendizaje evaluados y elaborar las preguntas de acuerdo a niveles taxonómicos basados en la propuesta de Bloom – Anderson.	Jefe(a) de Unidad Técnico Pedagógica.
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Realizar sesiones de trabajo con apoderados y con la participación de los y las estudiantes en las que se realicen actividades que tengan como finalidad el refuerzo de temas asociados al buen trato y se aborden temas motivacionales.	Disminuir en un 50% los temas derivados a Convivencia Escolar por problemas de mal trato entre estudiantes o de estudiantes hacia docentes.	Implementar Campaña del Buen Trato en todos los cursos de la escuela y realizar dos actividades semestrales con apoderados(as) y alumnos(as), las que se realizarán por de manera paralela a dos niveles por sesión.	Jefe(a) de Unidad Técnico Pedagógica – Convivencia escolar – Equipo Multidisciplinario.

		Generar instancias de conversación, reflexión y capacitación a los y las docentes para que cuenten con nuevas estrategias para lograr motivar a sus estudiantes.	Aumentar en un 15% la cantidad de alumnos y alumnas que pasen de nivel de desempeño Medianamente Logrado a Logrado en las asignaturas de Lenguaje, Matemática, Historia y Ciencias.	Destinar un consejo de profesores cada dos meses para que realizar un trabajo donde los y las docentes compartan buenas prácticas y experiencias positivas realizadas con los cursos donde tienen destinada carga horaria	Jefe(a) de Unidad Técnico Pedagógica
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Generar alianzas con otras instituciones deportivas, del área del conocimiento y otras, a fin de poder elaborar de manera conjunta, estrategias de apoyo a los alumnos y alumnas que cuenten con habilidades destacadas y/o conseguir cupos en programas que ya tengan confeccionados.	Abrir cupos para alumnos y alumnas de la escuela al menos en tres talleres deportivos realizados por instituciones externas y en dos talleres con instituciones dedicadas al desarrollo de las artes, la ciencia y la tecnología.	Gestionar con el Colegio Alemán de Osorno talleres deportivos en sus ramas de atletismo, natación y/o de otros deportes colectivos y con la Universidad de Los Lagos y Explora de Conicyt, la participación de alumnos y alumnas de la escuela en sus talleres de formación de orquestas juveniles y de robótica respectivamente.	Jefe(a) de Unidad Técnico Pedagógica

		Gestionar la creación del cargo de Orientador, quien se dedicará a trabajar labores de guía vocacional con los alumnos y alumnas de segundo ciclo básico y apoyará en la implementación de las actividades del plan de gestión de convivencia escolar.	Lograr una aplicación del 100% de las charlas y actividades del plan de gestión y realizar actividades de carácter vocacional con los cursos de segundo ciclo, las que anualmente serán: una para los quintos básicos, dos para los sextos básicos, tres para los séptimos y cuatro para los octavos.	Contratar a un profesor(a) o psicólogo(a) que cumpla las labores de orientador(a) con destinación completa de horario para estas funciones.	Director(a)
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	Establecer reuniones semanales, calendarizadas con diversos representantes del sostenedor, ya sean con el Director del DAEM, del área Técnico Pedagógica, del Área de Fiscalizaciones, Adquisiciones, etc.	Mejorar la comunicación entre la escuela y los representantes el DAEM,	Realizar a lo menos una reunión cada dos semanas con algún representante del DAEM, Dirección de la escuela y otros funcionarios ad hoc, para poder transmitir información y recibir orientaciones con temas emergentes dentro del área pedagógica y/o de gestión.	Director(a)
	Liderazgo Formativo y Académico del Director(a)	Calendarizar a lo menos una actividad cada dos meses en las que se pueda reunir a	Lograr que un 100% de la comunidad educativa declare conocer los	Realización de una encuesta anual donde cada uno de los integrantes de la	Director(a)

	<p>todos los funcionarios para trabajar de manera conjunta el PEI, logrando que sus aspectos principales sean conocidos y compartidos por todos. El trabajo con apoderados(as) y alumnos(as) se hará con los representantes de cada estamento.</p>	<p>elementos principales del PEI.</p>	<p>comunidad educativa manifieste conocer los aspectos centrales del PEI. La encuesta se aplicará a los alumnos y alumnas de segundo ciclo en adelante y a la totalidad de apoderados(as) y funcionarios(as) de la escuela.</p>	
	<p>Realizar una capacitación semestral una de carácter pedagógico y la otra de carácter formativo y cuyas temáticas específicas surjan de consultas realizadas a los mismos profesores y profesoras.</p>	<p>Que el 100% de los profesores participen de las dos instancias de capacitación anuales.</p>	<p>Realizar una capacitación el primer semestre y otra el segundo semestre, las que serán realizadas por alguna ATE.</p>	<p>Director(a)</p>
	<p>Realizar al menos una vez al semestre capacitaciones con todos los funcionarios en donde se aborden temáticas de carácter organizacional y donde se ponga de manifiesto la necesidad de que las instituciones cambien</p>	<p>Participación de un 100% de los funcionarios.</p>	<p>Realizar una capacitación el primer semestre y otra el segundo semestre, las que serán realizadas por alguna ATE.</p>	<p>Director(a)</p>

		para lograr adaptarse a los nuevos requisitos que la sociedad y las familias exigen a las escuelas.			
	Gestión de Resultados y Planificación	Adquirir un software de gestión informático de la escuela que permita optimizar el almacenamiento de información necesaria para el funcionamiento escolar, la generación de informes y que posibilite la creación de cuentas de usuarios para los y las apoderadas y para los y las estudiantes.	Lograr que al término del ciclo se cuente con un 100% de la documentación de la escuela almacenada y organizada en una plataforma de gestión informática y que el 100% de los funcionarios(as), alumnos(as) y apoderados(as) posean perfiles de usuarios que les permita acceder a información, realizar acciones de carácter pedagógico, entre otras.	Adquirir e implementar el uso de un software de gestión escolar.	Encargado de Compras (Contador) – Encargado de Informática
Formación	Formación	Destinar a lo menos un Consejo de profesores al inicio del año escolar y al inicio del segundo semestre para generar un trabajo con los y las docentes a fin de que los objetivos, los temas y acciones del plan de gestión de convivencia escolar, se vinculen con los temas que se	Que el 100% de las actividades declaradas en el Plan de Gestión estén vinculadas con los OFT indicados en las Bases Curriculares de todos los cursos y niveles de la escuela.	Organizar los OFT de las asignaturas de los distintos cursos para que en las sesiones de trabajo se priorice el orden en el que se abordará cada uno, haciendo coincidir este trabajo con las actividades y celebraciones de	Jefe(a) de Unidad Técnico Pedagógica.

		trabajarán en orientación y con la dirección que se dará a los OFT.		Convivencia Escolar.	
		Instalar un programa de prevención de consumo de drogas y alcohol al interior de la escuela, nombrando para ello un encargado que elabore el programa y genere las instancias de vinculación con entidades externas, sobre todo con SENDA.	Disminuir el consumo de tabaco, drogas y alcohol de los y las alumnas de la escuela.	Destinar horario a un o una docente para elabore el plan de prevención de consumo de alcohol y drogas y organice su implementación y aplicación. Realizar encuestas de consumo. Realización de charlas por parte de SENDA, Carabineros y PDI.	Director(a) Convivencia Escolar –
	Convivencia	Crear una escuela para padres que tenga un funcionamiento permanente durante el año.	Lograr una participación permanente en la Escuela para Padres de apoderados y apoderadas de todos los cursos y niveles de la escuela	Organizar una escuela para padres que trabaje bajo metodología de taller temáticas de parentalidad responsable, hábitos de estudio y otros temas, los que consideren etapas de desarrollo de los y las alumnas, género, etc.	Equipo Multidisciplinario – Convivencia Escolar
	Formación	Realizar un trabajo con grupos representativos de cada estamento de	Que se realicen una actividad semestral (adicionales a las	Realizar una jornada de trabajo mensual con el	Director(a)

		la comunidad educativa a fin de elaborar estrategias que permitan aumentar el nivel de identificación de la comunidad educativa con la escuela.	actividades relacionadas con el aniversario de la escuela), en la que, tomando como sustento el valor patrimonial de la escuela y su arraigo en la comuna, se potencie el sentido de pertenencia de los integrantes de la comunidad educativa con la Institución.	Consejo Escolar para planificar las actividades “sello” que se realizarán de forma semestral.	
Gestión de Recursos	Gestión del Recurso Humano	Elaborar procesos de evaluación docente que incluyan una variedad de indicadores de gestión, como cantidad de entrevistas con alumnos, con apoderados, casos derivados a equipos multidisciplinarios, relaciones interpersonales, entre otros.	Lograr que los procesos de evaluación de los y las docentes cuenten con índices de mejora constante con en todas los aspectos evaluados, tomando como base para ello, los resultados de su evaluación anterior.	Realizar una evaluación anual a todos y todas las docentes, cuyos resultados serán reportados a cada uno(una) para su respectiva retroalimentación y posterior almacenamiento en carpetas de desempeño de cada docente.	Jefe(a) de Unidad Técnico Pedagógica.
		Al término de cada semestre, se realizará una jornada de trabajo en algún espacio fuera de la escuela y donde se realcen actividades de trabajo colaborativo	Que al menos un 80% de los funcionarios declaren a través de una encuesta anónima, que el clima laboral de la escuela es positivo y favorable para la	Realizar dos jornadas de <i>coaching</i> al año, una al término de cada semestre, la que estará a cargo de una ATE y que	Director(a)

		y que apunten a la mejora de las relaciones entre funcionarios, mejorando así el clima laboral.	realización de las funciones correspondientes a cada funcionario.	tendrán como temática central las relaciones laborales positivas.	
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	Concientizar a los y las apoderadas y a los y las alumnas de que la asistencia constante permite la construcción de mejores aprendizajes disciplinares, actitudinales y valóricos.	Reducir en un 50% la inasistencia que no es atribuible a causas de fuerza mayor.	Informar mensualmente a los apoderados el acumulado de inasistencia de los y las alumnas	Inspectoría
	Gestión de Recursos Educativos	Reportar de forma periódica al sostenedor sobre las deficiencias de infraestructura y que necesitan de reparaciones.	Reducir en un 100% la cantidad de daños infraestructurales menores (roturas de puertas, paredes en mal estado, goteras) y contar con un 100% del mobiliario en estado óptimo (cubiertas de mesas y respaldos y cubiertas de sillas)	Establecer una rutina semanal de revisión de la infraestructura y mobiliario de la escuela, el que será enviado al DAEM para solicitar reparaciones o entregar evidencias de las necesidades de renovación de mobiliario.	Inspector General

Bibliografía

- Barría, P., Améstica J.M., Miranda, C. (2021). Educación socioemocional: discutiendo su implementación en el contexto educativo chileno. *Revista Saberes Educativos*, Volumen 6, pp. 59-75. <https://revistas.uchile.cl/index.php/RSED/article/download/60684/64503/>
- Lara, Luis (2000). *Diccionario del Español Usual en México*.
- Ley 20.248, Ministerio de Educación, Diario Oficial de la República de Chile, 1° de febrero de 2008. <http://bcn.cl/30yI0>
- Ley 20.370, Ministerio de Educación, Diario Oficial de la República de Chile, 12 de septiembre de 2009. <http://bcn.cl/2ncb7>
- MINEDUC (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. División de educación General
- MINEDUC (2013). *Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo*. División de Educación General.
- MINEDUC (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus directores*. Unidad de currículum y evaluación.
- MINEDUC (2016). *Bases Curriculares de séptimo a segundo medio*. Unidad de currículum y evaluación.
- MINEDUC (2018). *Bases Curriculares de primero a sexto básico*. Unidad de currículum y evaluación
- MINEDUC (2018). *Bases Curriculares Educación Parvularia*. Subsecretaría de educación Parvularia.
- MINEDUC (2021). *Plan de Mejoramiento Educativo: herramienta de planificación y gestión de la escuela*.
- Real Academia Española (s.f.). Educación. En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 2 de junio de 2022, de <https://dle.rae.es/educaci%C3%B3n>

- Rivera Núñez, César, & Volante Beach, Paulo. (2015). Teorías subjetivas de docentes directivos sobre factores que definen la eficacia de los planes de mejoramiento educativo ley SEP. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(1), 237-256. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052015000100014>
- Sepúlveda, Paulina (2 de abril de 2018). Presión y estrechez curricular, las críticas de expertos a 30 años del Simce. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/presion-estrechez-curricular-las-criticas-expertos-30-anos-del-simce/119460/>
- Vega, Luis Felipe De la. (2020). Propuesta de un modelo para el análisis de la implementación de iniciativas estatales orientadas al mejoramiento educativo. *Calidad en la educación*, (53), 77-111. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n53.773>