



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

y

Plan de Mejoramiento Educativo Escuela Pablo de Rokha

Profesor guía:

Pedro Rosales Villarroel

Alumna:

Carolina Aceituno Silva

Santiago - Chile, marzo de 2019

ÍNDICE

1. Abstract.....	4
2. Introducción.....	5
3. Marco teórico.....	6
3.1. Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.....	6
3.2. Características del modelo.....	7
3.3. Principios del modelo de Calidad de la Gestión Escolar.....	9
3.4. Estructura del modelo Calidad de la Gestión Escolar.....	9
3.5. Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años.....	17
3.6. Organización del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).....	18
3.6.1. Fase estratégica.....	18
3.6.2. Fase anual	21
4. Diagnóstico institucional	27
4.1. Visión	27
4.2. Misión	27
4.3. Sellos educativos.....	27
4.4. Valores.....	28
4.5. Reseña histórica	28
4.6. Contextualización.....	29
4.7. Programas de intervención.....	30
4.8. Recursos financieros.....	32
4.9. Infraestructura	33
4.10. Recursos Humanos.....	33
4.11. Síntesis de antecedentes pedagógicos	35
4.11.1 Resultados Simce.....	35
4.12. Eficiencia interna.....	51
4.12.1. Matrícula-retiro	51
4.12.2. Asistencia a clases	52
4.12.3. Repitencia.....	52

4.12.4. Aprobación por asignatura.....	53
5. Análisis situacional.....	57
5.1.1. Análisis FODA áreas de gestión.....	57
5.1.2. Desarrollo de descriptores.....	64
5.1.3. Evaluación de área de gestión.....	66
5.1.4. Análisis cualitativo de resultados.....	79
6. Plan de Mejoramiento Educativo (PME).....	87
7. Bibliografía.....	92

1. ABSTRACT

La Reforma Educacional tiene como uno de sus propósitos centrales que las escuelas y liceos del país, brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes, sin exclusión ni discriminaciones arbitraria.

El presente trabajo tiene por objetivo, abordar el Modelo de Calidad de la Gestión Educativa, aplicado en un contexto educativo

2. INTRODUCCIÓN

Durante la década del 90, la política educativa se orientaba en realizar esfuerzos en aumentar, preferentemente, la cobertura y provisión de insumo materiales e intangible a los establecimientos educacionales, para fortalecer la labor docente. En la actualidad, una de las mayores preocupaciones es lograr que todos los establecimientos educacionales sean de excelencia, para lo cual, se han implementado diversas acciones con el fin entregar las herramientas y recursos con el propósito de mejorar la calidad de la educación, asegurar un acompañamiento y fiscalización efectiva.

Estas políticas de aseguramiento de la calidad, se encuentran en el proceso de acreditación en la educación superior, en el Marco para la Buena Enseñanza correspondiente al ámbito docente, en el Marco para la Buena Dirección en relación a cargos directivos y en la gestión institucional escolar a través del “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar” (SACGE) (Torres, 2008).

Se entenderá por Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, como una serie de procesos consecutivos y complementarios entre sí, que ha instalado el Ministerio de Educación como política educativa nacional, que pretende asegurar la calidad, que funciona sobre la base del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (Torres, 2008).

En el presenta trabajo, se pretende realizar un diagnóstico institucional de la escuela Pablo de Rokha de la comuna de La Pintana y posteriormente, la realización de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), enmarcado en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.

3. MARCO TEORICO

3.1. Modelo de Calidad de la Gestión Escolar

En la actualidad, es frecuente que en los países en los cuales se encuentran desarrollándose procesos de reformas educacionales e innovaciones en el ámbito escolar, manifiesten como una de sus principales preocupaciones la calidad de la educación.

En relación a lo anterior, existen diversos enfoques, primando en la actualidad aquellos que promueven un concepto de calidad asociada a diversas variables, siendo su centro el aprendizaje.

En Chile, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, fue creado en el año 2011 por medio de la Ley N° 20.529, siendo las instituciones que lo componen el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación, teniendo como objetivo “propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles (...) y propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (artículo 1º) (MINEDUC, 2016).

Para abordar el aseguramiento de la calidad de la educación de forma eficiente y eficaz, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad establece una serie de acciones, siendo algunas de ellas: definir una estructura de gobernanza, establecer una Secretaría Ejecutiva, indicar la formación de Gabinetes Regionales del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la elaboración a nivel nacional de un Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar, que tiene una vigencia de cuatro años (MINEDUC, 2016).

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar es la base sobre la que se desarrolla el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, el cual pretende que las comunidades educativas analicen su gestión institucional y la organización de su quehacer en función de la mejora de la formación y de los aprendizajes de los estudiantes. Permite a la comunidad educativa establecer un horizonte a corto, mediano y largo plazo, con el fin de logra el desarrollo integral de los alumnos, teniendo en consideración al mismo tiempo los propósitos de la Ley General de Educación, el currículum nacional y cada plan que los establecimientos deben realizar por normativa (MINEDUC, 2018).

3.2. Características del Modelo

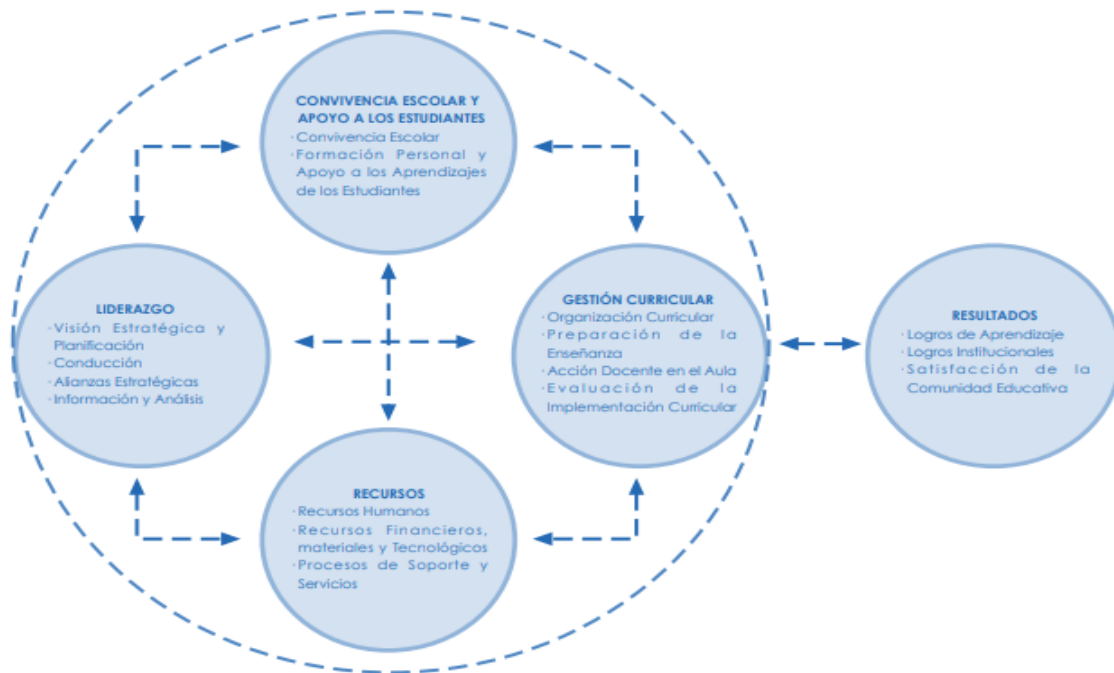
Las principales características que presentan el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son (MINEDUC, 2013):

- No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, debido a que identifica procesos que debieran existir en cualquier institución escolar, en relación a las áreas y dimensiones que inciden en la calidad de los resultados educativos.
- Las áreas y dimensiones que contemplan, son establecidas a partir de estudios a nivel nacional e internacional, detectando elementos que influyen en la generación de resultados del establecimiento.
- No es prescriptivo, debido a que no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. El modelo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la realidad particular de cada institución educativa.
- La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y

la evaluación de los resultados que persigue, son considerados como condiciones de una gestión de calidad y, por tanto, el modelo evalúa a través de ellos las prácticas de la gestión educativa.

- Pretende alcanzar el mejoramiento continuo, promoviendo incrementar de manera sistemática la calidad, pudiendo cada uno de los procesos ser objeto de este principio (diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente).
- Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados

A partir de la información proporcionada anteriormente, cabe destacar que el modelo promueve la responsabilización de los miembros de la comunidad educativa de los resultados obtenidos por el establecimiento, promoviendo al mismo tiempo, una gestión profesional y rigurosa.



3.3. Principios del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, establece una serie de principios (MINEDUC, 2016):

- **Equidad:** la escuela tiene como responsabilidad acoger, estimular, orientar y educar a todos sus miembros, otorgándoles las oportunidades para que logren en igualdad de condiciones, alcanzar las metas educativas.
- **Calidad:** se define como una disposición permanente por parte de las personas y equipos que forman parte de la institución educativa de optimizar los procesos, con el propósito de que los estudiantes progresen educativamente, alcanzando su máximo potencial en las mejores condiciones, independiente de sus condiciones de ingreso al sistema.
- **Participación:** se pretende que los miembros de la comunidad educativa participen de manera activa en los procesos que se generen en la escuela. Los distintos niveles de participación son: consulta, opinión, decisión, ejecución y evaluación.
- **Responsabilidad:** resulta fundamental que se asuma profesionalmente, ya sea de manera individual o colectiva los efectos de la propia práctica, tanto en los logros alcanzados como en las prácticas poco exitosas.

3.4. Estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar se organiza sobre la base de cinco áreas, que tienen relación a ámbitos temáticos claves de la gestión de un establecimiento educacional, las cuales están interrelacionadas sistemáticamente entre sí, siendo las siguientes: Gestión Pedagógica, Convivencia, Liderazgo y Gestión de Recursos (áreas de procesos) y un área de resultados que permiten analizar y abordar logros cuantitativos y cualitativos y su impacto en las prácticas

institucionales y técnico pedagógicas. Por otra parte, contempla dimensiones, que son las agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del área y contienen la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las prácticas (MINEDUC, 2012). Y finalmente, los Elementos de Gestión describen un grado más específico de la operacionalización de los contenidos de las áreas y dimensiones (MINEDUC, 2016; Torres, 2008).

El área central del Modelo es Gestión Curricular, debido a que se encuentran los procesos principales del establecimiento educacional. El Área de Liderazgo impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa. Las áreas de Convivencia y Apoyo a los Estudiantes y Recursos orientan a generar condiciones y soporte para la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos. Las áreas anteriormente mencionadas son denominadas de proceso e impactan en el Área de Resultados (Torres, 2008).

ÁREA LIDERAZGO: prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

DIMENSIONES	ELEMENTOS DE GESTIÓN
Visión Estratégica y Planificación: prácticas de la institución educativa que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales, misión y visión.	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento
	Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.
	Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.

Conducción: prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.	Prácticas del director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.
	Existen prácticas para asegurar que el director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.
Alianzas Estratégicas: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.	Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros, para apoyar el logro de los Objetivos y Metas Institucionales.
	Existen prácticas para contribuir al desarrollo local de la comunidad que favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales.
Información y Análisis: prácticas del establecimiento	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que

<p>educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.</p>	<p>afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p>
	<p>Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p>

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR: prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.

<p>DIMENSIONES</p>	<p>ELEMENTOS DE GESTIÓN</p>
<p>Organización Curricular: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.</p>	<p>Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</p> <p>Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</p>

Preparación de la enseñanza: prácticas del establecimiento educacional que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículo en el aula.	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.
	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.
Acción docente en el aula: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza-aprendizaje.	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.
	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.
	Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.
Evaluación de la Implementación Curricular: prácticas del establecimiento educacional para determinar el	Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.

grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.
	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES: prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

DIMENSIONES	ELEMENTOS DE GESTIÓN
Convivencia Escolar: prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.
	Existen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.
Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes: prácticas del establecimiento educacional para contribuir al desarrollo	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.
	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.

psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso
--	---

ÁREA RECURSOS: prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

DIMENSIONES	ELEMENTOS DE GESTIÓN
Recursos Humanos: prácticas del establecimiento educacional que aseguran el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con el PEI.	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.
	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.
Recursos financieros, materiales y tecnológico: prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.
	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.

infraestructura a fin de implementar el PEI.	
Procesos de Soporte y Servicios: prácticas del establecimiento educativo para asegurar sistemas de soporte y servicios que requiere la implementación del PEI.	<p>Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</p> <p>Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</p>

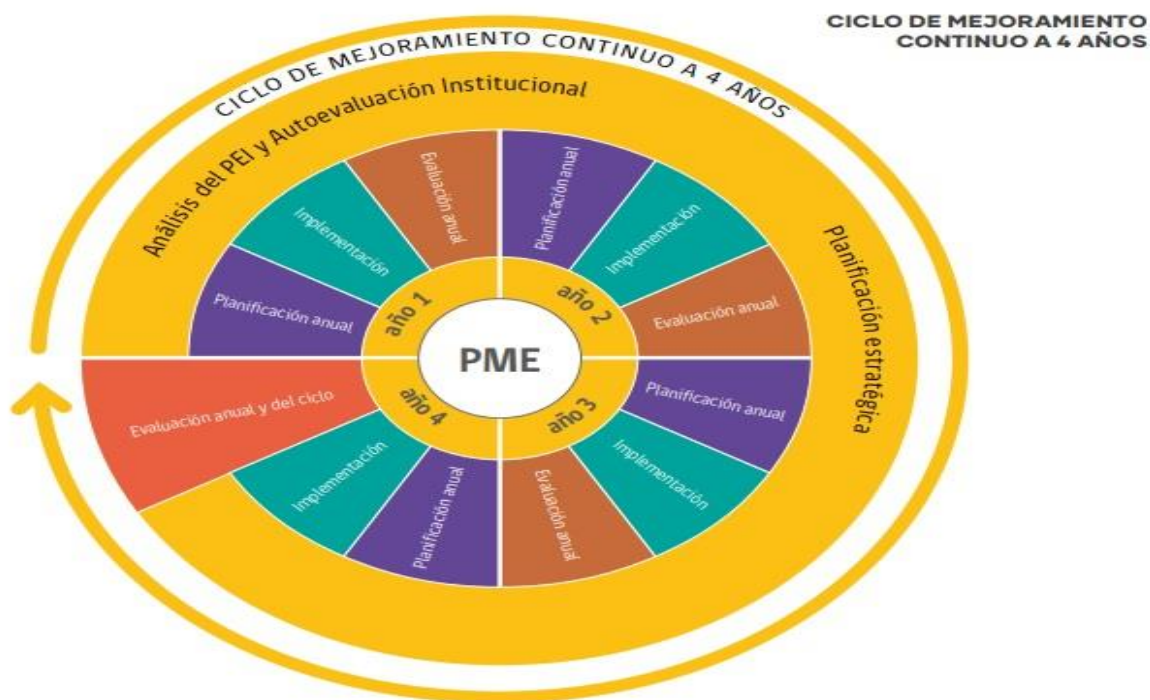
RESULTADOS: implica analizar y abordar resultados de tipo cuantitativo y cualitativo de aquellos elementos y procesos que componen la tarea técnico-pedagógica

Componentes que contemplan esta área	<p>Observación de los logros de aprendizaje de los alumnos en los diferentes cursos y asignaturas del currículum nacional</p> <p>Logros alcanzados por los establecimientos educacionales en las mediciones estandarizadas.</p> <p>Logros obtenidos por los establecimientos educativos en los otros indicadores de calidad educativa.</p>
---	--

3.5. Ciclo de Mejoramiento continuo a 4 años

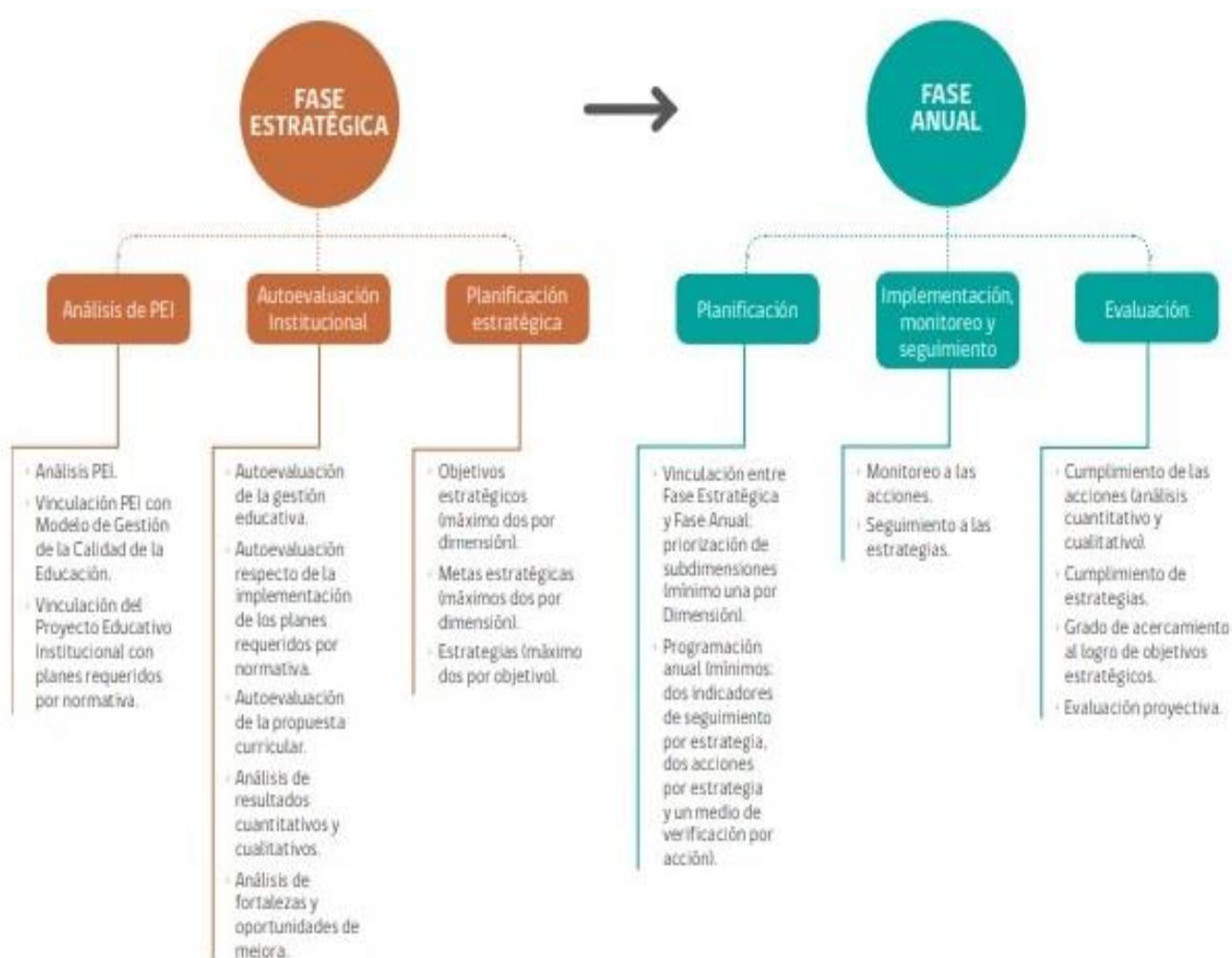
El ciclo de mejoramiento continuo es un proceso, en el cual cada comunidad educativa analiza su propia realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, establece objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales, que posibilite el logro de los objetivos estratégicos planteados y, a su vez, alcanzar lo planteado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Según las orientaciones dadas por MINEDU para el año 2019, señala que “dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo”.



3.6. Organización del Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Una vez incorporados al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión, los establecimientos educacionales, realizan una serie de procesos consecutivos y complementarios entre sí, que les permiten avanzar en su recorrido de mejoramiento continuo (Torres, 2008).



3.6.1 Fase estratégica

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y está en constante revisión cuando se requiere hacer alguna modificación a su Planificación Anual. Es una instancia que pretende que toda la comunidad educativa participe, defina que elementos desean abordar para mejorar durante un plazo de cuatro años. El objetivo principal, es a partir del análisis en conjunto de los aspectos

centrales de la gestión técnico-pedagógica y teniendo presente que esta fase se proyecta a mediano plazo, que la comunidad educativa defina y priorice los aspectos que abordarán para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes (MINEDUC, 2019). Los componentes de esta fase son (MINEDUC, 2019).

- **Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI):** es necesario realizar una revisión de lo que el establecimiento ha declarado como su horizonte formativo a través del PEI, el cual es el instrumento movilizador del quehacer educativo de cada establecimiento educativo y define de manera explícita su identidad. Para el análisis del PEI, se requiere que la comunidad educativa analice y reflexione sobre cómo potenciar el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes

- **Autoevaluación Institucional:** la autoevaluación pretende obtener un diagnóstico que permita determinar el nivel de calidad de las prácticas de gestión de la entidad educativa y, por otra parte, se pretende identificar ámbitos que pudieran ser entendidos como oportunidades para el mejoramiento de su propia gestión escolar. Para la autoevaluación es común administrar una escala de medición estandarizada sobre la efectividad de los procesos de gestión y sus resultados y la generación de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Para llevar a cabo este proceso, se hace necesario generar instancias de reflexión y análisis, las cuales deben ser lideradas por el director y conducidas por el equipo técnico y de gestión, quienes determinan las acciones, tiempos y estrategias más adecuadas. Se pretende contar con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad escolar, generándose equipos de trabajos según grado de experticia en un tema (MINEDUC, 2013).

Las responsabilidades del equipo de gestión y técnico para el desarrollo del diagnóstico son:

- Convocar, según el área que se va a analizar, a la comunidad educativa, para que participen de manera activa y democrática en las reuniones técnicas, las que están conformadas por: equipo técnico del sostenedor, equipo directivo, docentes, educadoras de párvulos, asistentes de la educación, apoderados y estudiantes.
- Organizar y sistematizar la información obtenida, de tipo cualitativa y cuantitativa que se requiere para las reuniones técnicas y la que surja de las reflexiones y análisis, que sustentarán la toma de decisiones.
- Generar instancias de diálogo con el sostenedor, dada su responsabilidad legal, con el fin de informar sobre los resultados de esta etapa y comprometer la gestión y los recursos necesarios para generar un impacto en el aprendizaje de todos los estudiantes.

Para llevar a cabo el análisis de resultados institucionales, se requiere conocer los datos de matrícula y de las tres últimas mediciones de resultados educativos (SIMCE, PSU y Titulación enseñanza media técnico profesional), de aprendizaje (por asignatura o núcleo de aprendizaje) y de eficiencia interna (repetencia, retiro escolar y aprobación por asignatura) para evaluar, a partir de ellos, la tendencia (Mineduc, 2013).

Las tasas de eficiencia interna, tales como retiro escolar, repetencia y aprobación por asignatura, están asociadas con una gestión educativa eficiente, que es capaz de identificar oportunamente los elementos que impiden el progreso de los estudiantes y generar estrategias de apoyo para acompañarlos en el logro de sus aprendizajes y el desarrollo de sus trayectorias educativas.

- **Planificación Estratégica:** tiene por finalidad definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales.

3.6.2. Fase anual

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente, la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año. Las etapas que contemplan la fase anual son:

- **Planificación anual:** establece prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades que presenta en la actualidad la comunidad educativa. Se considera la evaluación del periodo anterior y los ajustes realizados a algunos componentes de la fase estratégica.

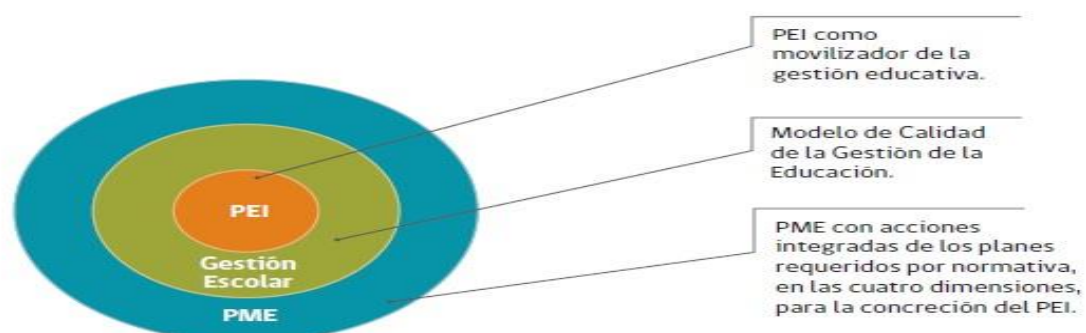
Constituye el centro de la estrategia de mejoramiento continuo del sistema de aseguramiento, debido a que se deben diseñar y planificar las acciones que permitan instaurar o mejorar las prácticas existentes, en los ámbitos que se estimen convenientes y que posibiliten los cambios necesarios para optimizar la gestión y obtener una mejora en los resultados.

Se hace necesario que cada acción debe quedar definido una descripción, programa asociado, cronograma, responsables, plan asociado, medios de verificación y montos asociados. Es responsabilidad del equipo de gestión directiva diseñar el Plan de Mejoramiento, en conjunto con otros actores relevantes.

El indicador de seguimiento constituye un elemento cuantificador de las estrategias y permite establecer el nivel de contribución de las acciones para el cumplimiento de la estrategia anual, durante la implementación. Lo anterior, permitirá tomar decisiones y ajustar lo que se está implementando con el fin de alcanzar lo esperado. Los indicadores pueden ser de tipo cuantitativos y cualitativos. Para cada estrategia diseñada, se requiere elaborar al menos dos indicadores de seguimiento.

Las acciones son las que hacen realidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los procesos educativos para el aprendizaje de los estudiantes. Para cada estrategia se deben elaborar al menos dos acciones.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional constituye el instrumento que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), constituye una herramienta para orientar, planificar y concretar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera diferente en cada institución en función de su PEI, tomando en consideración la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el PME (MINEDUC, 2018).



- **Proceso de monitoreo del plan:** es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo.

Un punto clave de este proceso es su sustentabilidad y en este sentido, se debe entender que esta condición no se satisface sólo por la incorporación de recursos financieros y materiales al establecimiento, sino que cada vez es más claro que ello depende de la generación de capacidades en los propios actores institucionales y por lo tanto, el rol de acompañamiento, asesoría y transferencia que les cabe a los responsables de la administración y supervisión técnica de los procesos educativos a nivel local es fundamental. El punto de partida de una apropiada implementación es la apropiada planificación. Sin embargo, para obtener el mayor provecho de esta planificación es necesario ir monitoreando las distintas etapas del plan. Es por ello, que el seguimiento se vuelve fundamental.

El Monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos con anterioridad y que pretende establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo en consideración los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo.

El porcentaje de avance que se declare, producto de la aplicación del indicador de seguimiento, permitirá estimar cuánto se ha avanzado en la estrategia de mejoramiento. Si el indicador es cuantitativo, se podrá obtener un promedio de avance en la estrategia. En este sentido, el nivel de avance de la estrategia se

obtiene de dos fuentes de información, la primera es el nivel de avance de las acciones (promedio) diseñadas para dicha estrategia y la segunda fuente es el resultado de la aplicación del indicador de seguimiento.

Proceso de Evaluación

Esta etapa implica realizar una revisión crítica, tanto de datos cualitativos y cuantitativos, al final de cada período, en la que el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo. A partir de la información y conclusiones obtenidas, la evaluación posibilitará la toma de decisiones en relación a las adecuaciones necesarias para el año siguiente.

En esta fase, se lleva a cabo un análisis del cumplimiento e impacto de acciones, evaluación del cumplimiento de estrategias, grado de acercamiento al logro del objetivo estratégico y evaluación proyectiva.

Niveles de evaluación

Los niveles de evaluación representan niveles específicos de calidad de las prácticas y de los resultados en cada una de las áreas evaluadas. Para determinar su valor, se emplean dos tipos de métodos, según si se evalúa un área de procesos o el área de resultados (Torres, 2008).

- **Método de Práctica y Despliegue:** Este método tiene como unidad de análisis la práctica del establecimiento educacional, para así poder determinar en qué nivel de calidad se encuentra. Se aplica en las Áreas de Procesos del Modelo de Gestión Escolar.

Para evaluar cada una de las áreas de procesos, se cuenta con una escala de niveles de calidad, con puntaje de 0 a 5. Se determina el nivel de calidad en la medida que la práctica evoluciona incorporando o mejorando las características que

se han descrito en su definición y de su grado de institucionalización, lo cual debe ser respaldado por evidencias que permitan constatar el nivel de calidad asignado.

Cada uno de los valores de la escala, representa un nivel de calidad e institucionalización de una práctica y presenta una progresión cualitativa, es decir, cada nivel incorpora las cualidades de nivel anterior y suma nuevas características, las cuales deben ser respaldadas con evidencias que sustenten el nivel de calidad asignado (MINEDUC, 2012).

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su

		uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

- **Método de Resultados:** Este método tiene como unidad de análisis los datos que existen o produce el establecimiento educacional, para así poder determinar en qué nivel de calidad se encuentra. Se aplica en el Área de Resultados del Modelo de Gestión Escolar.

- **Proceso de Cuenta Pública:** tiene por finalidad transparentar los avances, dificultades y desafíos de mejoramiento que se han registrado a partir de la implementación de sus distintos componentes de forma anual y a la vez, comprometer los esfuerzos de la comunidad interna y externa del establecimiento en las acciones que se hayan planificado.

La Cuenta Pública se estructura a partir de la información obtenida en el proceso de Seguimiento y da cuenta del nivel de logro alcanzado, el cual es medido a

través de los Indicadores de Proceso durante la implementación del Plan, y de los Indicadores de Resultados al finalizar la ejecución del Plan de Mejoramiento.

4. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.1. Visión

La escuela Pablo de Rokha, tiene como visión, ser una institución educativa que forma para la vida, para el saber, para el trabajo, comprometida con la formación integral del joven, aplicando procesos y métodos que faciliten la experiencia de valores éticos, sociales y cívicos; que aspira a la adquisición de conocimientos, reflexión y juicio crítico. Su educación es abierta, participativa, actualizada, creativa y progresista.

4.2. Misión

Desarrollar integralmente a los estudiantes, tanto en la vida individual, como en el saber, el conocimiento y la vida ciudadana. Se persigue formar un ser democrático, reflexivo y apto para desempeñar su rol frente a los acelerados cambios de la sociedad actual, educando desde sus propios intereses y necesidades, incrementando sus capacidades, desarrollando valores, actitudes, hábitos positivos y “aprender a aprender”, “aprender haciendo”, “aprender a vivir juntos” y “aprender a ser”.

4.3. Sellos educativos

La escuela Pablo de Rokha declara como sellos educativos institucionales los siguientes:

- Formación Integral, desarrollar integralmente a los/as estudiantes, tanto en la vida individual como el saber fundamental del conocimiento, ser reflexivo, con

actitudes para desempeñar su rol frente a los cambios de la sociedad en el mundo actual.

- Participación activa de la comunidad Educativa

- Docentes proactivos, innovadores y comprometidos

4.4. Valores

La escuela Pablo de Rokha, tiene como principal motivación, promover en toda instancia educativa, principios humanistas, que permitan el desarrollo integral y valórico. Los valores más destacados que promueve la institución educativa son la responsabilidad, sencillez, cooperación, honestidad, unidad y trabajo en equipo, respeto, libertad, tolerancia, amor y paz.

4.5. Reseña histórica

La escuela municipal Pablo de Rokha, se encuentra ubicada en José Toribio Medina 12816, sector centro de la comuna de La Pintana, la cual comenzó a operar en el año 1970, perteneciente en ese entonces a la comuna de La Granja, bajo la denominación de escuela N°108. Durante el año 1978, fue reconocida oficialmente por el Ministerio de Educación con el nombre de escuela D N°530 Pablo de Rokha. En el año 2002, se transforma en liceo, recibiendo a alumnos de enseñanza media en régimen vespertino.

Su primer director fue don Ramón Campos Flores, quien cumplió sus funciones por 4 años, seguido por la señora Sofía García Bueno, la cual ejerció su rol por un período de 22 años. Posteriormente, asume el cargo don Miguel Aranda Puigpinos por 4 años, seguido de la señora Olga Aran Faúndez con la misma duración de su gestión.

En el año 2006, asume el cargo de director don José Verdugo Alegría, cumpliendo funciones por 2 períodos y dentro de su mandato, en el año 2012, realizó una denuncia en contraloría, por el no pago por parte de la Municipalidad de La Pintana de la Subvención Especial Preferencial (SEP), lo cual generó dificultades con el DAEM e influyó a que en el año 2014, un grupo de apoderados decidieran realizar una toma del establecimiento, exigiendo el pago de tal subvención y de esta forma poder gestionar cambios estructurales del recinto, siendo este objetivo no alcanzado hasta la fecha.

Durante el año 2010, bajo la gestión de don José Verdugo Alegría, el departamento de educación municipal (DAEM), solicita la eliminación de la jornada vespertina, al considerar que el establecimiento cuenta con una baja matrícula y dos escuelas cercanas ofrecen educación de adultos, por lo que desde entonces deja de ser liceo, aunque recién en el año 2017, comienza a denominarse como escuela Pablo de Rokha.

En la actualidad, la señora Miriam Latorre Álvarez se encuentra desempeñándose en el cargo de directora desde el año 2015, durante el transcurso de su gestión ha existido cambios al interior del equipo directivo, lo cual ha obstaculizado el desarrollo de PME, actualización del manual de convivencia escolar y PEI.

4.6. Contextualización

La escuela Pablo de Rokha atiende a estudiantes de prebásica hasta 8° básico y durante el año 2018, se estableció un aula de nivelación con el fin de que alumnos que se encontraban sin escolaridad por más de 2 años, pudiesen retomar sus estudios. En la actualidad existe un curso por nivel en enseñanza básica y en educación de prebásica los cursos NT1 y NT2 se encuentran fusionados, dada la baja matrícula.

La escuela Pablo de Rokha, está adscrita al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, por lo cual, recibe los recursos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), a lo que se suma el Programa de Integración Escolar (PIE) que atiende a los alumnos con necesidades educativas especiales, de carácter transitorio y permanentes.

Durante el año 2018, la escuela Pablo de Rokha, contó con una matrícula de 231 alumnos, de los cuales 128 (55,4%) son considerados como prioritario, siendo aquellos que en sus hogares presentan una situación socioeconómica que puede dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo, para lo cual deben pertenecer al programa Chile Solidario o Ingreso Ético Familiar, obtener en la ficha de protección social (FPS) 6.120 puntos o pertenecer a FONASA letra A (PADEM, 2018).

Este establecimiento se encuentra inserto en la población Pablo de Rokha, colindando con 7 escuelas municipales en el sector centro de la comuna, Liceo Víctor Jara, Centro Educacional La Pintana, Liceo N° 523 Parque Las Américas, Centro Educacional Municipal Mariano Latorre, Liceo Violeta Parra, Liceo Capitán Ávalos y Colegio Pablo Neruda. A pesar de que existe varios establecimientos educacionales aledaños, existen familias, que deciden que sus hijos, nietos, incluso bisnietos estudien en la escuela Pablo de Rokha, debido a que por tradición los miembros de la familia han estudiado en ella, existiendo un sentido de pertenencia y estima por los docentes y trabajadores que han formado parte de la comunidad educativa.

4.7. Programas de intervención

En la actualidad, la escuela presenta diversos programas, que pretenden apoyar a los estudiantes, siendo los siguientes:

- **Programa de convivencia escolar:** equipo multidisciplinario orientado a incorporar la convivencia escolar como eje del PEI, generando una cultura basada en la sana convivencia y participación de la comunidad educativa.
- **Programa de integración escolar (PIE):** Implementación de acciones para la atención, evaluación e intervención en los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales (NEE), promoviendo una cultura de inclusión y atención a la diversidad.
- **Habilidades para la vida (HPV):** este programa implementado por JUNAEB, pretende realizar intervención psicosocial que con el fin de abordar la promoción y prevención de salud mental infanto-juvenil, generar espacios de autocuidado para los trabajadores de los establecimientos.
- **Programa Liderazgo y Participación:** programa implementado por World Vision, Ong internacional, dirigido a promover los valores y el compromiso de los estudiantes en la vida democrática de la comuna y el país; desarrollando la capacidad de líderes positivos con sus pares y la comunidad.
- **Programa Actuar a Tiempo:** ejecutado por SENDA, tiene por objetivo contribuir a mejorar la calidad de vida de los estudiantes, promoviendo el bienestar a través de acciones de prevención para fortalecer factores protectores y disminuir los riesgos, a fin de evitar, retardar o suspender el consumo de alcohol y drogas en la población escolar.
- **Programa Especial de inglés:** Implementación de metodologías para el desarrollo de habilidades para la utilización del idioma inglés, orientadas al primer ciclo de enseñanza básica.

- **Programa de Educación Extraescolar:** Diseño y desarrollo de programa de actividades educativas, relacionadas con el ámbito artístico, deportivo, que favorezcan la formación integral de los estudiantes que participan a partir de sus propios intereses. En la escuela Pablo de Roka se lleva a cabo taller de deportes, de danza y teatro.
- **Programa de reinserción escolar:** implementación de un plan para la reinserción escolar, permitiendo restablecer y/o nivelar las trayectorias educativas.
- **Programa de unidad de salud escolar:** plan de atención, a través de una unidad de salud y de clínica móvil con un equipo profesional integrado por: nutricionista, psicóloga, dentista y matrona.
- **Hábitos de vida saludables:** plan de hábito de vida saludable y prevención de conducta de riesgo entre los estudiantes, a través de talleres dados por World Vision y SENDA en clases de orientación y consejo de curso, además se orienta a las familias en actividades intencionadas en reuniones de padres y apoderados
- **Sexualidad afectividad y género:** el establecimiento cuenta con un plan de prevención de abuso sexual coordinando charlas y talleres con CESFAM.

4.8. Recursos financieros

El sostenedor de la escuela Pablo de Rokha es el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), correspondiente a la comuna de La Pintana, quien tiene como responsabilidad el financiamiento, mantención y reposición de infraestructura de las escuelas municipales. El establecimiento se financia bajo la

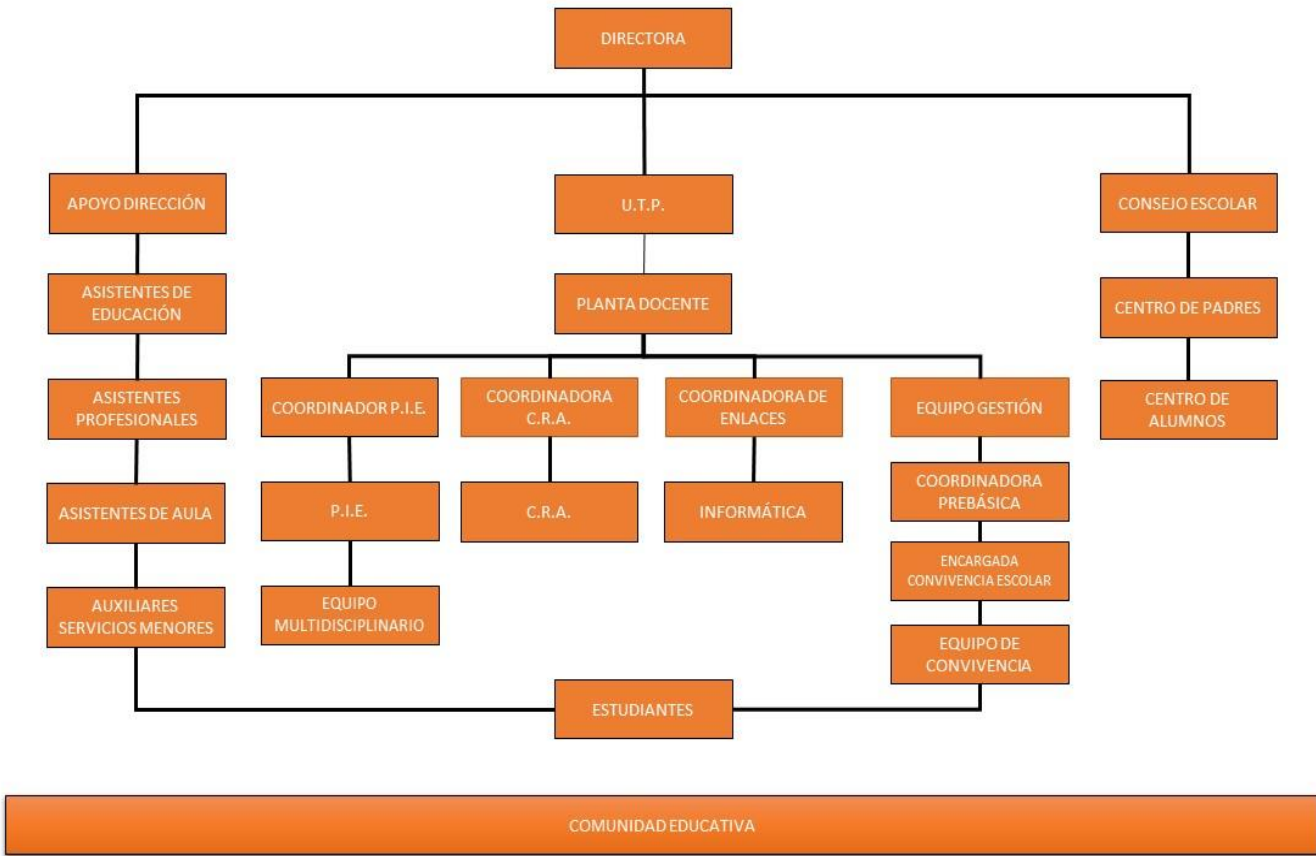
subvención general, SEP (alumnos prioritarios), PIE, fondos de pro retención escolar.

4.9. Infraestructura

La escuela Pablo de Rokha, presenta una infraestructura de más de 30 años de antigüedad, construido principalmente con material ligero (madera), la cual no ha presentado grandes mejoras, a pesar de que se adjudicó durante el año 2008 un proyecto de renovación, correspondiente a \$462.362.000 millones. En la actualidad el establecimiento cuenta con 17 aulas, 6 oficinas (equipo directivo, personal administrativo), 1 sala de profesores, 3 bodegas, 1 multicancha, 2 patios cubiertos, 2 baños para el alumnado, 2 baños para personal del establecimiento, 1 comedor para el alumnado, 1 comedor para personal, 2 aula de recursos (divididas por box de atención), 1 sala de equipo de convivencia y 1 CRA (centro de recursos para el aprendizaje) y 1 laboratorio de computación.

4.10. Recursos Humanos

La escuela Pablo de Rokha cuenta con un equipo de gestión, compuesto por la directora sra Miriam Latorre, jefe de UTP Amelia González y una inspectora general sra. Claudia Bravo, durante el transcurso del mes de septiembre, fue removida de sus funciones la sra Claudia, por lo que no se contó con un inspector general nombrado por el DAEM, sin embargo, asume voluntariamente la responsabilidad el docente Rodrigo Guzmán. Durante el mes de diciembre la jefa de UTP es desvinculada de la institución, lo cual repercutió que varias acciones a la fecha no se lograron finalizar. El establecimiento cuenta con 21 docentes, 14 personal administrativo y 9 asistentes profesionales de la educación. A continuación, se presenta el organigrama de la escuela Pablo de Rokha:



4.11. Síntesis de antecedentes pedagógicos

4.11.1. Resultados SIMCE

Uno de los indicadores de calidad de una institución educativa, está basada en el rendimiento de pruebas estandarizadas como lo es el SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación), el cual tiene por objetivo evaluar el logro de contenidos y/o habilidades del currículo vigente, en diversas áreas, con el fin de proporcionar datos que permitan una mejora continua en los logros de aprendizaje de los estudiantes (Agencia de Calidad de la Educación, 2018).

El SIMCE, establece 3 niveles de estándares de los aprendizajes obtenidos por los estudiantes en función al currículo vigente (Agencia de Calidad de la Educación, 2018):

- **Nivel de aprendizaje adecuado:** han logrado de manera satisfactoria, lo exigido en el currículo, demostrando que han adquirido habilidades y conocimientos básicos durante el período evaluado.
- **Nivel de aprendizaje elemental:** logra adquirir de manera parcial las habilidades y conocimientos estipulados en el currículum durante la evaluación.
- **Nivel de aprendizaje insuficiente:** durante la evaluación, los estudiantes no logran demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y las habilidades más elementales estipulados en el currículo.

En el caso de Indicadores de Desarrollo personal y social, se establece 3 niveles, los cuales son: alto, medio y bajo.

Para el desarrollo de este trabajo, se contempló los resultados obtenidos en el informe de resultados educativos SIMCE 2017, el cual contempla el establecimiento de comparaciones en indicadores de desarrollo personal y social y las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Matemática y Ciencias Naturales.

Indicadores de Desarrollo personal y social

Hacen referencia a información relacionadas con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento, permitiendo estos datos obtenidos, a través de cuestionarios de calidad y contexto, ampliar la mirada de calidad y de esta forma, lograr una educación más integral. Por otra parte, facilitan información para diseñar y evaluar políticas públicas a nivel nacional (Agencia de Calidad de la Educación, 2018).

- **Autoestima académica y motivación escolar:** incluye dicho constructo la autopercepción y autovaloración de los estudiantes respecto a su capacidad de aprender. Por otra parte, incorpora las percepciones y actitudes que tienen los alumnos hacia el aprendizaje y el logro académico.

- **Clima de convivencia escolar:** considera las actitudes y percepciones que presentan los estudiantes, docentes y apoderados con respecto a la presencia de un ambiente de respeto, organizado y seguro en el establecimiento.

- **Participación y formación ciudadana:** implica las actitudes de los estudiantes frente a su establecimiento, como también las percepciones de estudiantes, docentes y apoderados sobre cómo el establecimiento educacional, fomenta la participación y el compromiso de los miembros de la comunidad educativo. Por último, considera las percepciones de los estudiantes respecto de la manera en que se promueve la vida democrática.

- **Hábitos de vida saludable:** contempla las actitudes y conductas por parte del alumnado, en relación a vida saludable y sus percepciones en que la institución educativa promueva hábitos saludables.

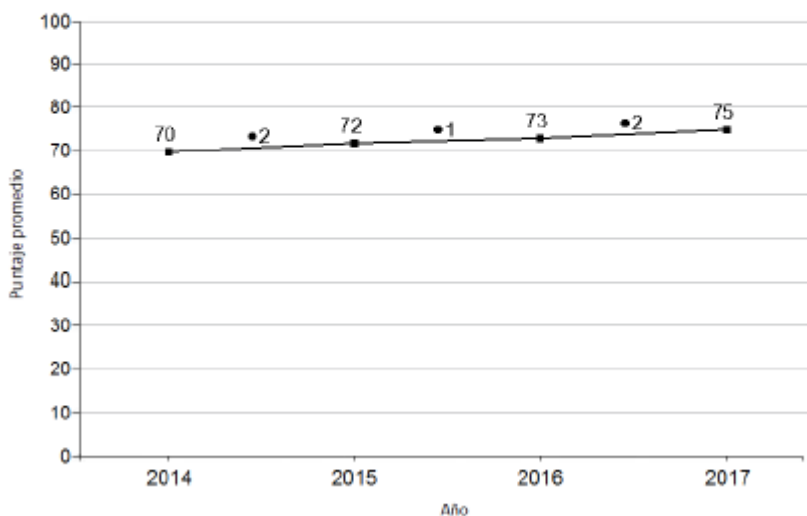
Resultados SIMCE 4° básico

Indicadores de Desarrollo personal y social

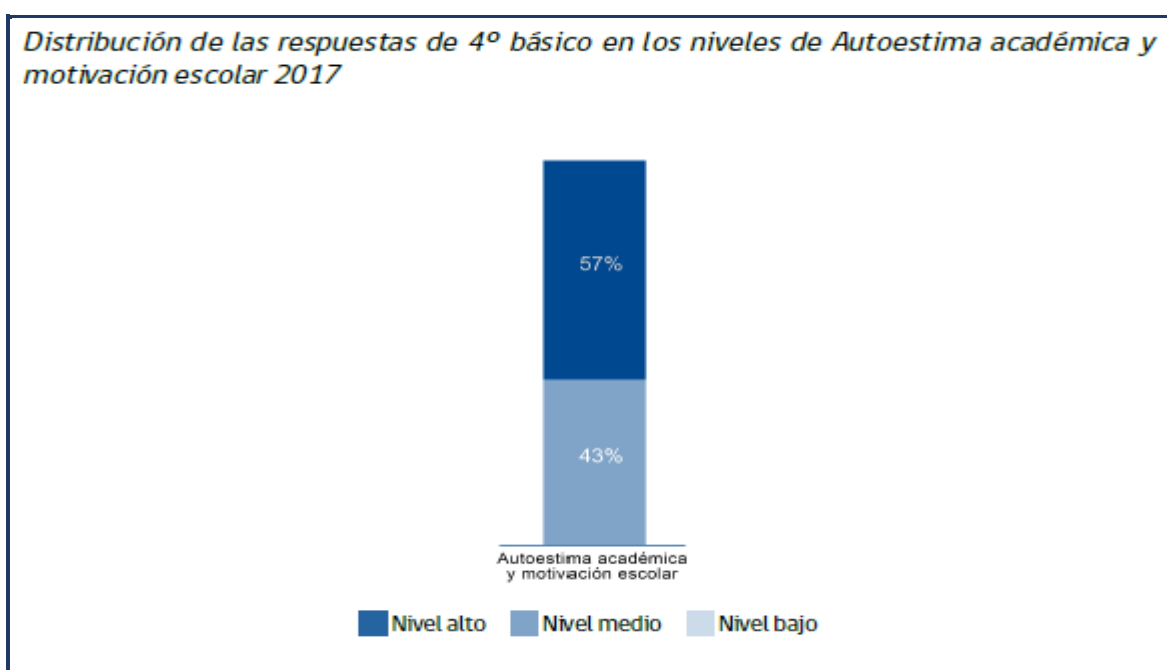
Autoestima académica y motivación escolar

Al hacer un análisis de los resultados obtenidos durante los años 2014 a 2017, se observa un aumento escasamente significativo, obteniendo la menor puntuación durante el año 2014 y mayor puntuación en la evaluación del año 2017, aumentando 2 puntos del SIMCE anterior. Esto se puede relacionar con que, a partir del año 2016, el establecimiento cuenta con equipo de convivencia, conformado por una coordinadora (años anteriores el área de convivencia escolar solo contaba con un coordinador), psicóloga y asistente social, encargándose de realizar en conjunto con otras organizaciones, actividades que promuevan el buen trato y una sana convivencia al interior del establecimiento.

Puntajes 4° básico en el indicador Autoestima académica y motivación escolar 2014-2017 y su variación



Al analizar los resultados del indicador de Autoestima académica y motivación escolar, obtenidos por los alumnos de 4° básico, se puede indicar que un 57% se encuentra en el nivel alto, mientras que un 43% se sitúa en el nivel medio, no existiendo puntajes en el nivel inferior. Durante el 2016 a la fecha, se ha hecho un trabajo constante desde el equipo de convivencia, con el fin de potenciar actividades al interior y fuera del aula de clases que permitan que los alumnos presenten confianza en sus capacidades para aprender y que logren un aprendizaje significativo.



Clima de convivencia escolar

Este indicador, dentro de sus dimensiones, incluye la percepción de un ambiente en el cual, predomine el respeto, que sea un contexto organizado y seguro.

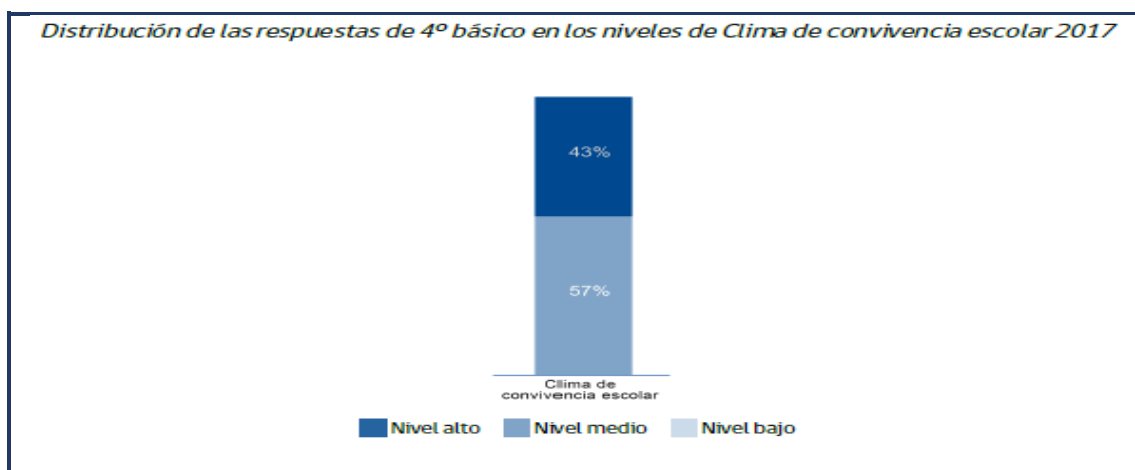
Respecto a esta área resulta complejo realizar comparaciones en los puntajes obtenidos en las evaluaciones realizadas entre el 2014 hasta el 2017, debido a que, por causas ajenas a la Agencia de Calidad de la Educación, los resultados de aprendizaje Simce o las respuestas entregadas en los Cuestionarios de Calidad y

Contexto de la Educación no son representativos, no obstante, se puede visualizar que existe un aumento de 4 puntos, en comparación a la evaluación del año 2014 (65 puntos) y el año 2017 (69 puntos).

Importante: no es posible generar un gráfico, porque la cantidad de información es insuficiente.

Puntaje indicador						
2014	Variación	2015	Variación	2016	Variación	2017
65	●-3	62	/	63*	~	69

Al revisar los resultados obtenidos durante la evaluación del año 2017, se puede mencionar que un 43% de los estudiantes consideran que se encuentra esta dimensión en un nivel alto, mientras que un 57% se encuentra en un nivel medio, al igual que en la evaluación de Autoestima académica y motivación escolar, no existen puntuaciones en el nivel bajo. Lo anterior se relaciona con que se hizo intervenciones en este curso, realizándose cambios en el profesor de jefatura y equipo de convivencia efectuó gestiones con alumnos y sus familias que generaban problemas conductuales al interior de la sala de clases, lo cual perjudicaba el normal desarrollo de las clases y también con aquellos estudiantes que presentaban conductas de acoso hacia sus compañeros de clases, lo cual repercutió de manera positiva en la percepción que tienen los estudiantes respecto al clima escolar.



Participación y formación ciudadana

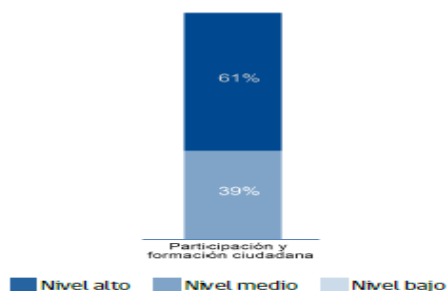
Al igual que en los resultados de clima de convivencia escolar, no se puede generar comparaciones y gráficos de las evaluaciones realizadas en la cohorte 2014-2017, puesto que en el año 2014 y 2016 los resultados obtenidos no son representativos, por causas ajenas a la Agencia Calidad de la Educación, no obstante, se observa escasas fluctuaciones entre los puntajes obtenidos.

Importante: no es posible generar un gráfico, porque la cantidad de información es insuficiente.

Puntaje indicador						
2014	Variación	2015	Variación	2016	Variación	2017
74*	~	73	/	75*	~	74

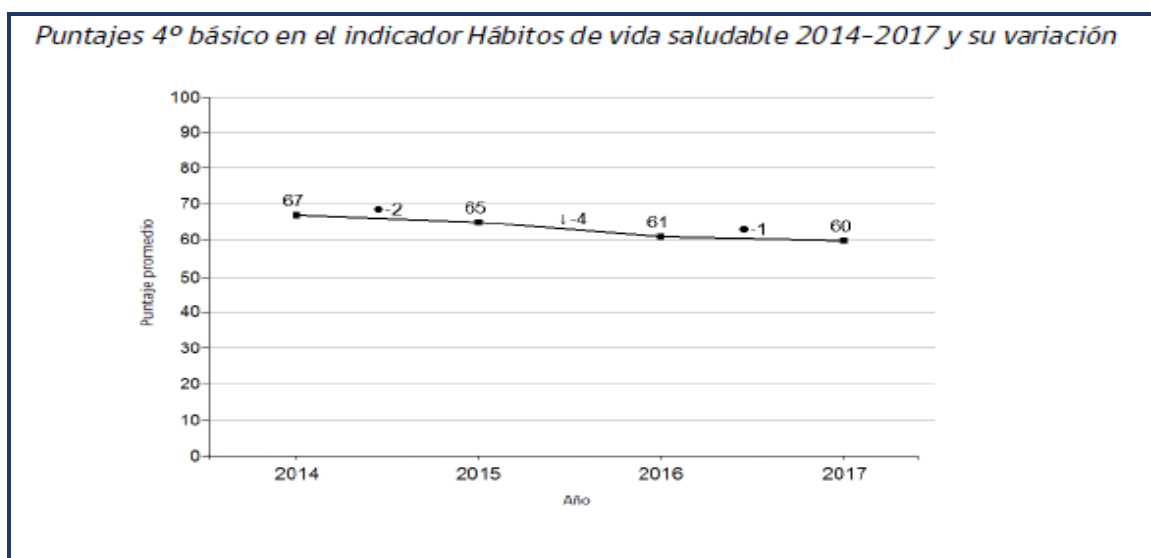
Respecto a la distribución de las respuestas, se observa que predomina el nivel alto con un 61% y un 39% en el nivel medio, al igual que los otros indicadores, no se evidencian respuestas en nivel bajo. Durante la gestión de la directora Miriam Latorre, se ha fomentado la participación de los estudiantes en la toma de decisiones del establecimiento y se implementó junto con World Vision, Ong internacional, el programa Liderazgo y Participación, dirigido a promover los valores y el compromiso de los estudiantes en la vida democrática de la comuna y el país, desarrollar la capacidad de líderes positivos con sus pares, la comunidad y sentido de pertenencia con la escuela.

Distribución de las respuestas de 4° básico en los niveles de Participación y formación ciudadana 2017

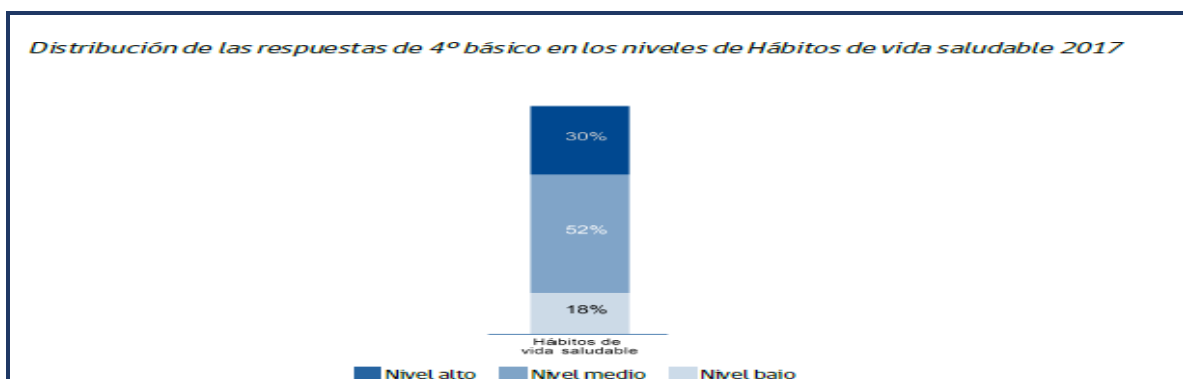


Hábitos de vida saludable

Respecto a la evaluación realizada para hábitos de vida saludable, se observa que las mayores puntuaciones se obtuvieron, durante la evaluación del año 2014, siendo la última medición, es decir en el 2017 (67 puntos), la que presenta menores resultados (60 puntos), existiendo la disminución de 1 punto en comparación a la evaluación del 2016.



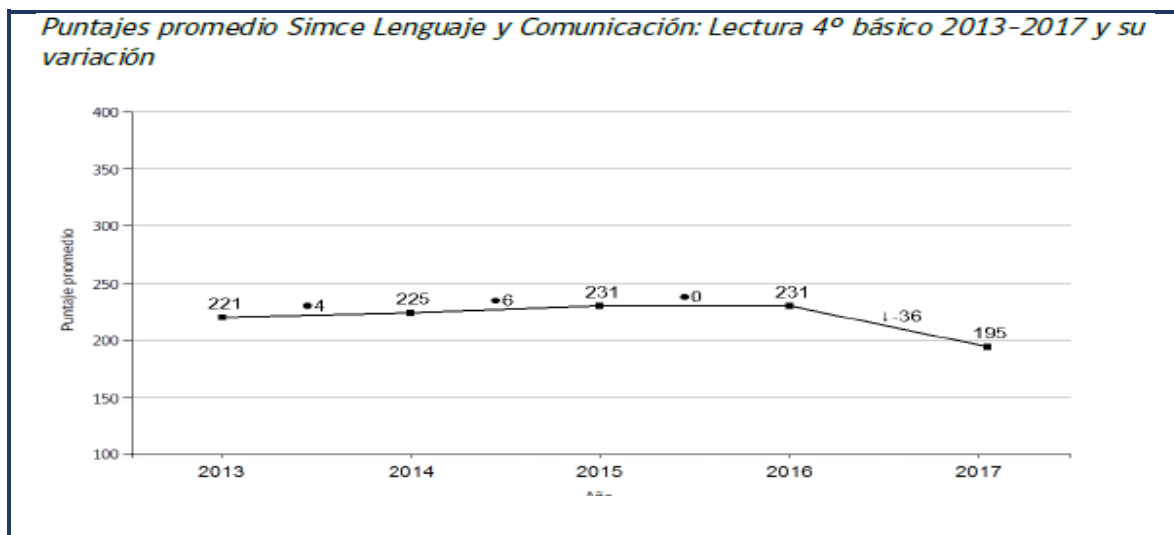
En relación a los puntajes obtenidos durante el SIMCE 2017, se observa que la mayor tendencia de las respuestas se encuentra en el nivel medio, presentando un 52%, un 30% se posiciona en el nivel alto y 18% en el nivel bajo. Se hace necesario aumentar los esfuerzos que realiza la institución frente a esta dimensión.



Resultados de aprendizaje SIMCE 4° básico

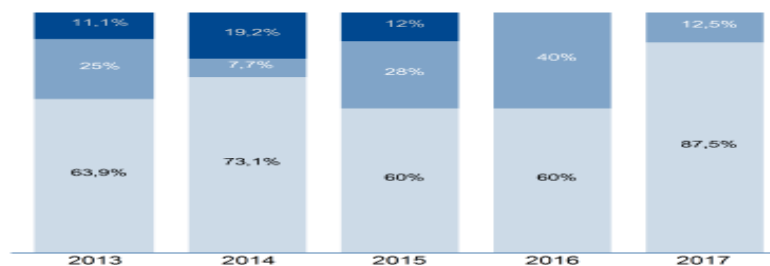
Lenguaje y comunicación

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos por los 4° básico se puede observar, que los puntajes obtenidos durante el 2017 es el más bajo en la cohorte 2013-2017, disminuyendo 36 puntos en relación al año 2016 (231 puntos). Las mayores puntuaciones se encuentran en los años 2015 y 2016, donde se obtuvo el mismo puntaje. Dentro del período 2013 a 2017, se encuentra la escuela Pablo de Rokha en SIMCE de Lenguaje en el nivel inicial.



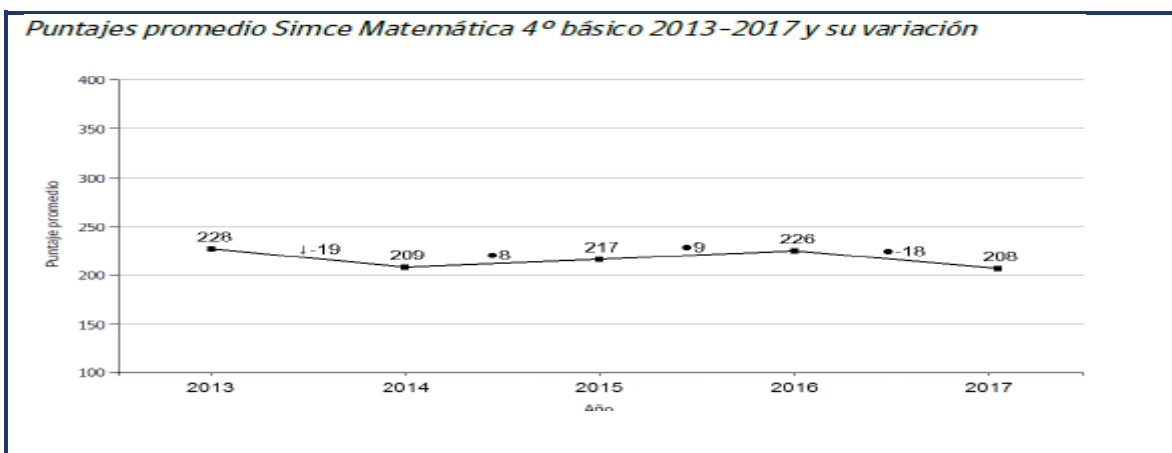
Llama la atención de las variaciones en los puntajes obtenidos a lo largo de estos 5 años, principalmente en los años 2016 y 2017, en los cuales no se evidencian alumnos que se encuentren en el rango de nivel de aprendizaje adecuado y que más de la media presenta niveles de aprendizaje insuficiente (2016, 60% de los estudiantes se encuentran en este nivel y 87,5% durante el período 2017).

Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2013-2017 y su variación

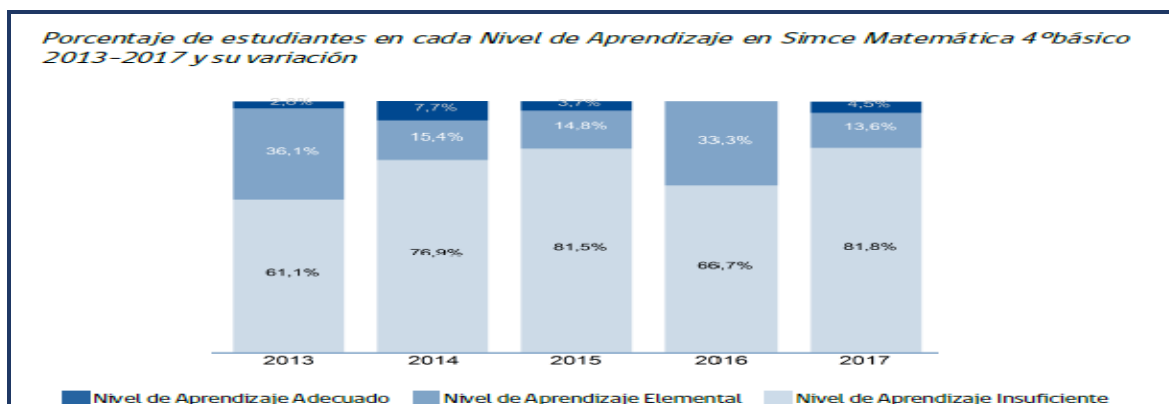


Matemática

Al igual que el caso de los resultados obtenidos en el SIMCE de Lenguaje, a lo largo de 5 años han existido variaciones en las puntuaciones, no obstante, la escuela manifiesta bajas puntuaciones, lo que la categoriza en el nivel de aprendizaje inicial. El mayor puntaje obtenido fue en el año 2013, período en el cual se obtuvo 228 puntos, mientras que la evaluación más baja fue el 2017, presentando 208 puntos, implicando una disminución de 18 puntos, respecto al SIMCE del año 2016.



En el SIMCE del 2017, se observa que existe un 81,8% de los estudiantes que no logran demostrar los conocimientos mínimos presentes en el currículo nacional en la asignatura de matemáticas, siendo el porcentaje más alto de los últimos 5 años en el nivel insuficiente. Un 4,5 % de los evaluados se encuentra en el nivel de aprendizaje adecuado y un 13,6 % en el nivel de aprendizaje elemental

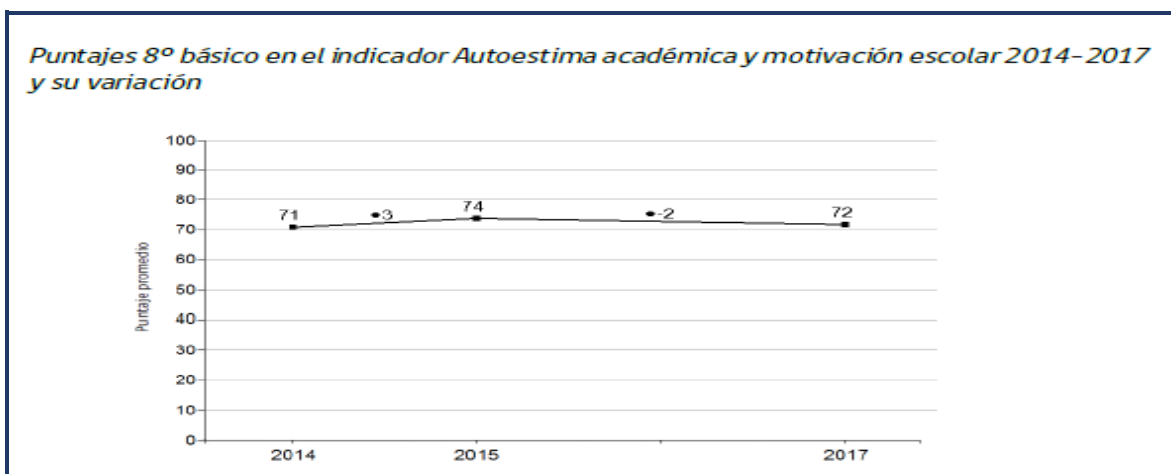


Resultados SIMCE 8° básico

Desarrollo Personal y social

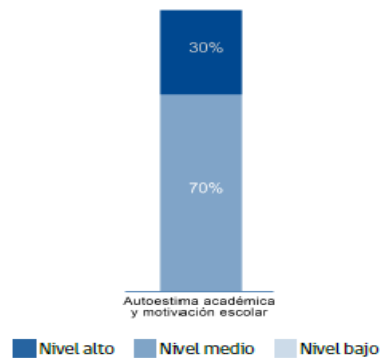
Autoestima académica y motivación escolar

Al analizar los resultados obtenidos en autoestima académica y motivación escolar, se observa leves variaciones, presentando el menor puntaje durante el año 2014 (71 puntos) y el mayor puntaje se logró durante el año 2015, obteniéndose 74 puntos.



Durante la evaluación del año 2017, un 30% se encuentra en un nivel alto, mientras que un 70% se sitúa en el nivel medio, no existiendo respuestas que se encuentren en el rango bajo. Al igual que el caso de 4° básico, las mayores respuestas se concentran en los niveles alto y medio, aunque se concentra mayoritariamente las respuestas en el nivel medio, lo cual se puede relacionar con el período evolutivo que se encuentran los alumnos que cursan en 8° básico, existiendo una desmotivación en relación con la educación formal y con cuestionamiento respecto a sus competencias personales para poder hacer frente a las demandas del contexto escolar.

Distribución de las respuestas de 8º básico en los niveles de Autoestima académica y motivación escolar 2017



Clima de convivencia escolar

Producto de la existencia de datos escasamente representativos durante la evaluación del año 2015, existe dificultad para establecer comparaciones entre los puntajes obtenidos en esta dimensión, no obstante, se aprecia escasas diferencias entre los resultados obtenidos durante el 2014 y 2017 (3 puntos).

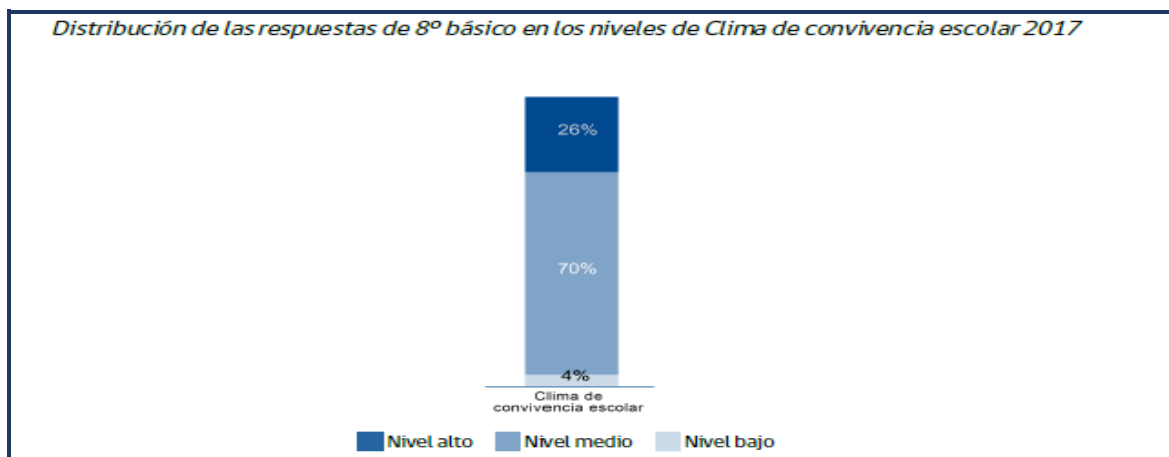
Puntajes 8º básico en el indicador Clima de convivencia escolar 2014-2017 y su variación

Importante: no es posible generar un gráfico, porque la cantidad de información es insuficiente.

Puntaje indicador				
2014	Variación	2015	Variación	2017
65	/	68*	~	68

A partir de los datos obtenidos durante el SIMCE del 2017, se observa que el 26% se encuentra en el nivel alto, un 70% en el nivel medio y un 4% en el nivel bajo, lo

cual da cuenta de la existencia de la percepción de un clima de convivencia escolar adecuado, que permite el desarrollo del aprendizaje.



Participación y formación ciudadana

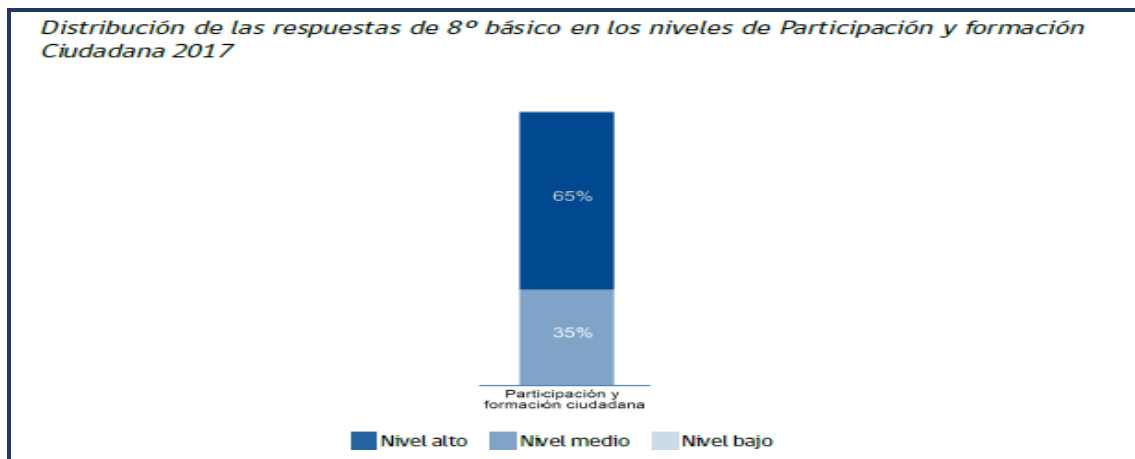
Existe dificultad para establecer diferencias, producto a temas ajenos de la Agencia de Calidad de la Educación, en medición del año 2015. Se aprecia que la mayor puntuación se encuentra en el año 2017, mientras que la más baja se obtuvo en el año 2014. Esto se condice al igual que en los resultados de 4° básico, que aumenta de manera paulatina y que puede atribuirse al trabajo realizado al interior del establecimiento, con el fin de promover una participación activa y democrática de los estudiantes.

Puntajes 8° básico en el indicador Participación y formación ciudadana 2014-2017 y su variación

Importante: no es posible generar un gráfico, porque la cantidad de información es insuficiente.

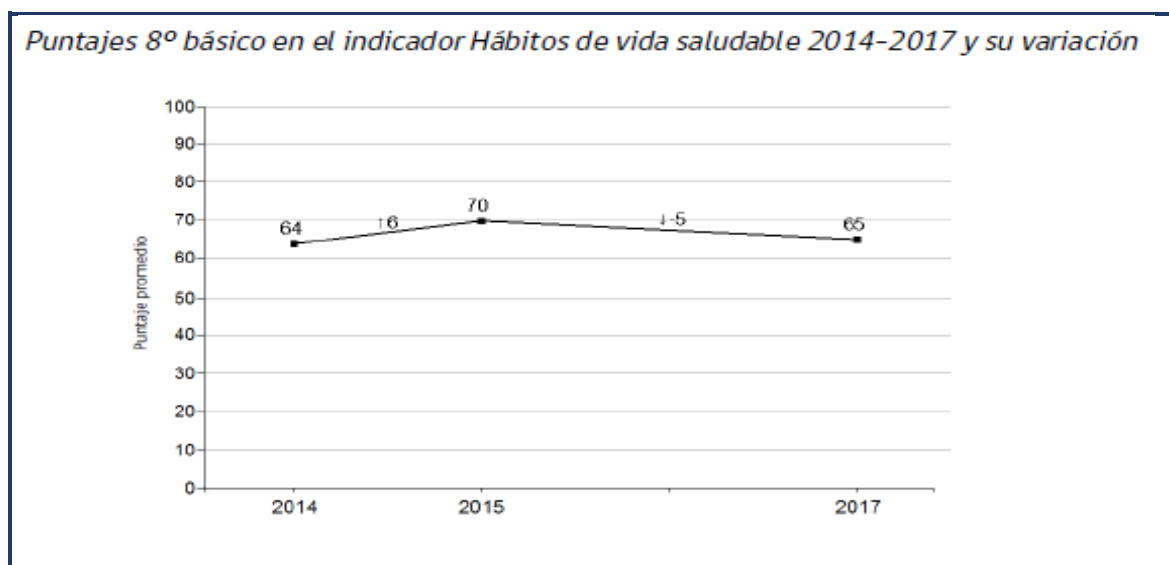
Puntaje indicador				
2014	Variación	2015	Variación	2017
71	/	73*	~	79

Respecto a esta dimensión, existe la percepción de que participan de manera activa en la toma de decisiones, manifiesten un sentido de pertenencia con la institución educativa y que se fomentan habilidades para la vida democrática.

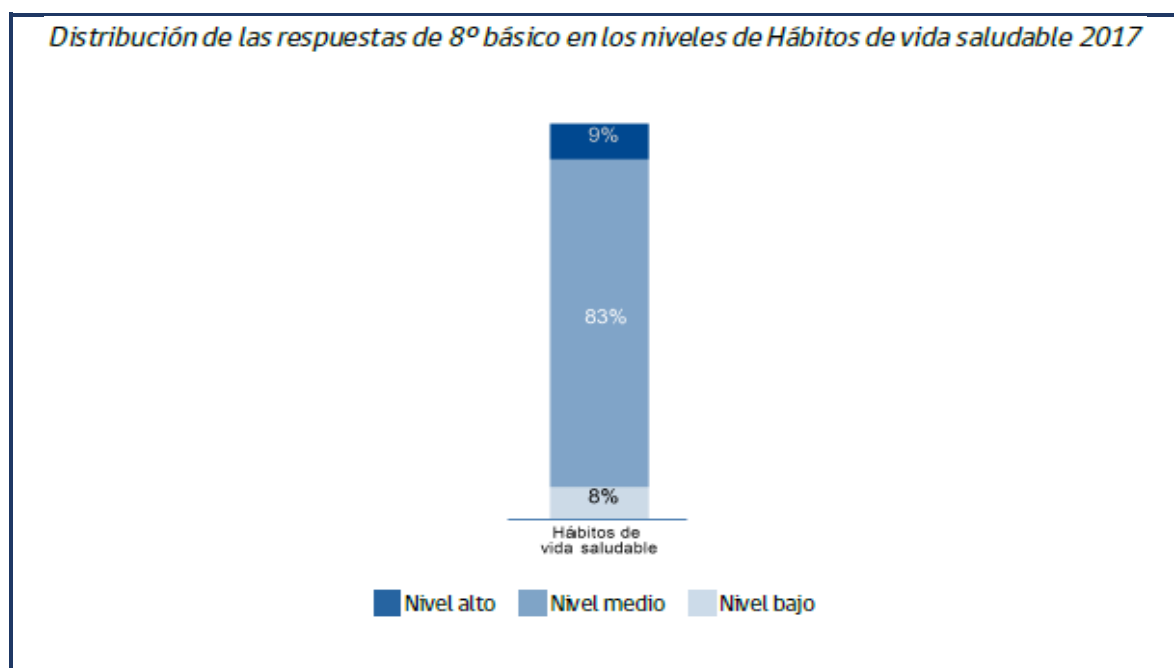


Hábitos de vida saludables

Al realizar una comparación con los puntajes obtenidos entre los años 2014 a 2017, se observa fluctuaciones escasamente significativas entre una evaluación y otra, siendo el puntaje más bajo obtenido en el 2014 (64 puntos) y el más alto durante el año 2015 (70 puntos).



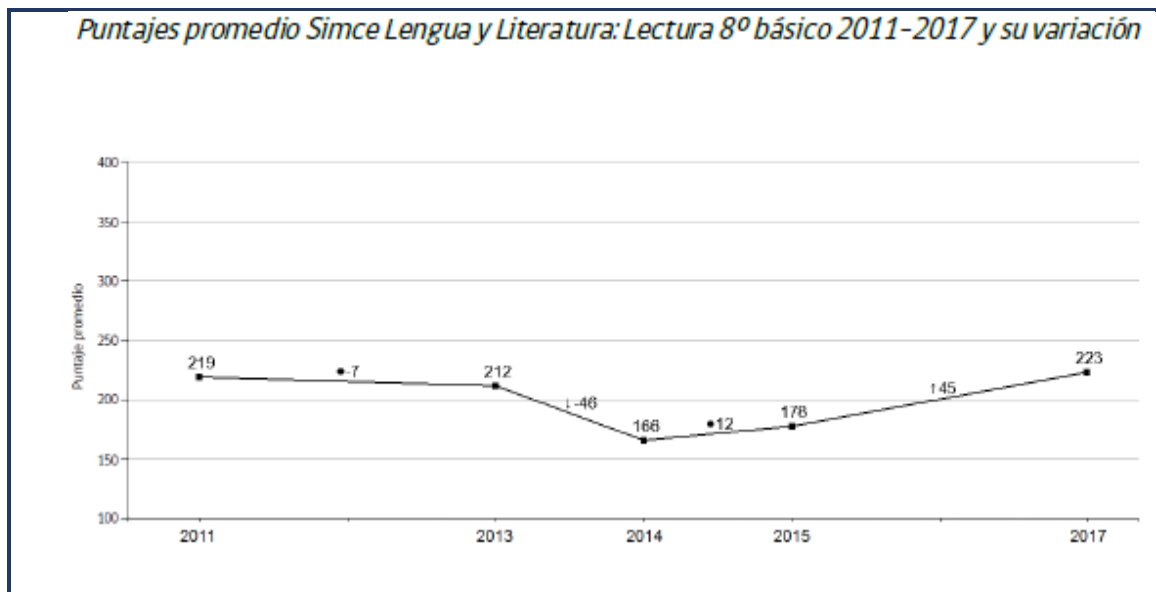
Respecto a esta área, se observa una tendencia hacia los niveles medio y alto (9% nivel alto y 83% nivel medio) y un 8% se encuentra en el nivel bajo, lo anterior da cuenta de que existe una alta percepción de que la escuela realiza acciones que fomentan el autocuidado y vida saludable, a través de actividades que se llevan a cabo en conjunto con programas que colaboran con la escuela, en relación a la alimentación, sexualidad y consumo de drogas.



Resultados de aprendizaje SIMCE 8° básico

Lenguaje y Comunicación

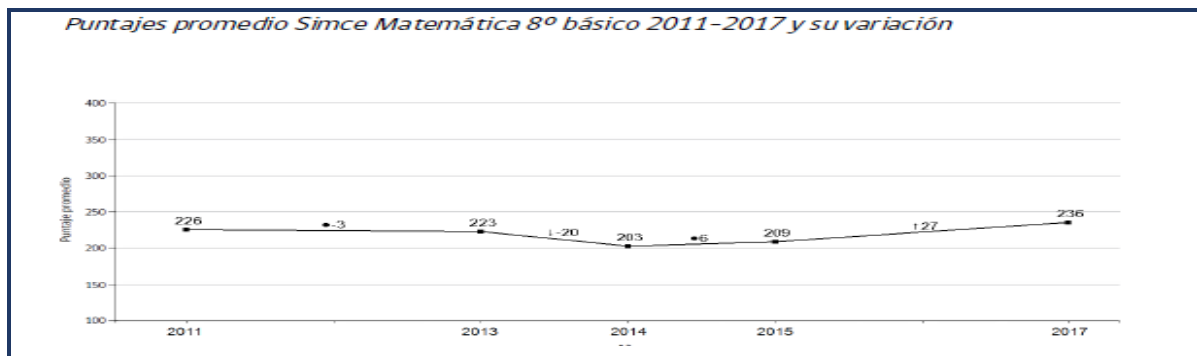
A partir de la información proporcionada en el gráfico, se puede mencionar que existe fluctuaciones en los puntajes obtenidos durante los años 2011 a 2017, siendo el año 2014 en el cual se obtuvo el menor puntaje (166 puntos), mientras que la mayor puntuación se logró en el 2017 con un puntaje de 223. Cabe destacar que a pesar de que en el año 2017 se obtuvo un aumento de 45 en relación a la evaluación anterior, los resultados siguen manteniéndose en el nivel inicial.



Durante la evaluación del año 2017, no se reportan resultados de 8° básico según Estándares de Aprendizaje debido a que estos deben ser actualizados (Decreto Supremo de Educación N° 129/2013), de acuerdo a las Bases Curriculares recién implementadas (Decreto Supremo N.º 614/2013).

Matemática

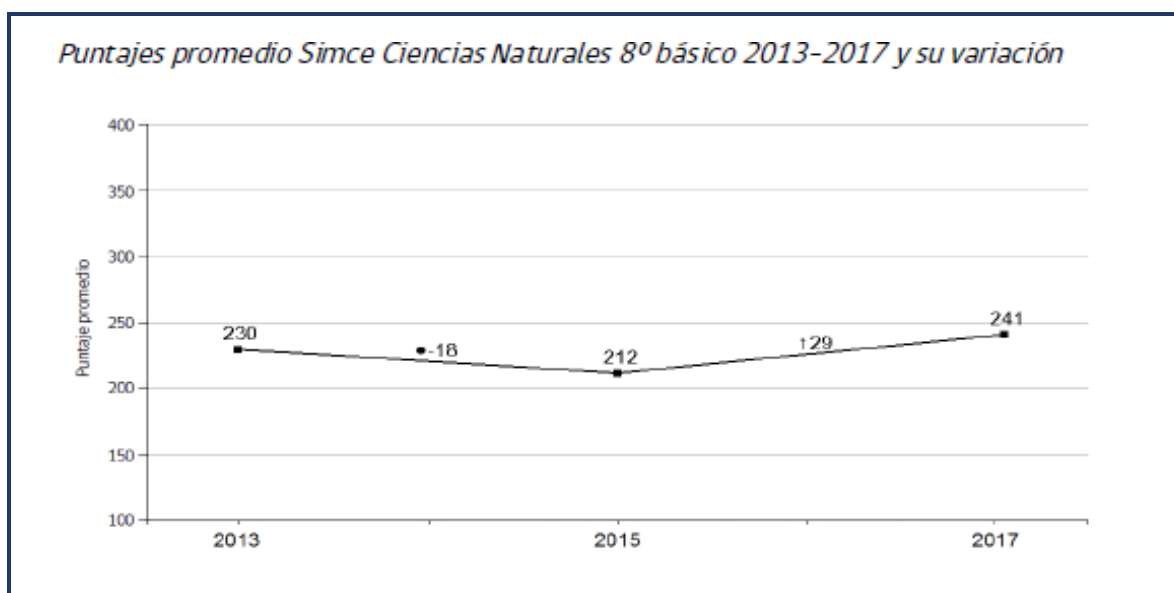
Respecto a los puntajes obtenidos por los estudiantes de 8° básico entre los años 2011 y 2017, se puede mencionar que, en todas las evaluaciones comprendidas en esos años, se encuentra el establecimiento en el nivel inicial, siendo el mayor puntaje obtenido en el 2017 (236 puntos).



Al igual que en el caso de Lenguaje y Comunicación, en los resultados de SIMCE 2017, no se reportan resultados de 8° básico según Estándares de Aprendizaje, puesto que deben ser actualizados.

Ciencias Naturales

En el caso de Ciencias Naturales, se puede mencionar que la puntuación más baja se obtuvo durante el 2015 período en el cual se logró 212 puntos, disminuyendo 18 puntos en comparación al 2013 mientras que el mejor puntaje se encuentra en la siguiente evaluación con un puntaje de 241, subiendo 29 puntos en relación a la evaluación del año anterior.



Al igual que el resto de las asignaturas evaluadas en 8° básico, no se logra obtener resultados en función a los Estándares de Aprendizaje.

La categoría de desempeño de la escuela Pablo de Rokha, que contempla los resultados SIMCE e indicadores de Desarrollo Personal y Social, se encuentra en la clasificación insuficiente, debido a que los estudiantes obtuvieron resultados muy

por debajo de lo esperado, en las distintas dimensiones evaluadas, contemplando el contexto social del alumnado.

4.12. Eficiencia Interna

4.12.1. Matrícula- Retiro

Se puede observar que dentro de los último 5 años ha existido variaciones en la matrícula, siendo el período con mayor número de alumnos matriculados durante el 2015 con un total de 303 alumnos, mientras que el período más bajo es el 2017, con un total de 246. Hasta la fecha, el establecimiento cuenta con 159 alumnos matriculados (febrero), lo cual podría variar en marzo, puesto que es una practica habitual de que los apoderados matriculan a los estudiantes cuando inicia el año escolar.

Una problemática que se ha evidenciado en los últimos años, se trata de que varios estudiantes que atiende el establecimiento, presentan un desfase de escolarización, respecto a su edad, por lo que es frecuente encontrar alumnos con un desfase de 2 o más años, lo cual ha generado dificultades a nivel de disciplina de los cursos; esto ha motivado que apoderados decidan retirar a sus hijos, puesto que consideran que la escuela recibe a todos los estudiantes provenientes de otras escuelas que han sido expulsados, lo cual repercute, según lo reportado por los apoderados, de forma negativa en clima escolar. Esta misma situación, ha generado dificultades a nivel de asistentes de la educación y docentes, puesto que consideran que carecen de habilidades necesarias para poder abordar a este tipo de alumnos.

Otra explicación a la baja de matrícula se debe a que posterior a la toma que realizaron los apoderados en el año 2014, se visibiliza las precarias condiciones en las que se encontraba la infraestructura del establecimiento en comparación a otras escuelas municipales cercana, las cuales se había realizado recientemente una remodelación, por lo que varios apoderados solicitaron traslado.

Por otra parte, apoderados decidieron retirar a sus estudiantes del establecimiento, debido a que no se encontraban conforme con el nuevo equipo de gestión, el cual

realizó grandes cambios a nivel pedagógico, estableció mayores restricciones para el ingreso de los apoderados al establecimiento, entre otras medidas.

Respeto a los retiros de los alumnos durante el desarrollo del año escolar, gran parte de ellos se debe a cambio de domicilio, puesto que gran parte de las familias que deciden retirar a los estudiantes, obtiene subsidio habitacional, no logrando encontrar viviendas que puedan comprar cercanas a la escuela. Mientras que otro porcentaje son retirados, producto a que los apoderados no están conforme con el manejo de situaciones conflictivas, considerando que los procesos son muy extensos y que no se toman medidas a tiempo, dándole muchas oportunidades a los alumnos agresores, lo cual genera la sensación de impunidad.

4.12.2. Asistencia a clases

La escuela Pablo de Rokha, presenta dificultades en relación a la asistencia regular a clases. Es frecuente apreciar una disminución en la asistencia en los meses correspondiente a invierno, en especial en días fríos y lluviosos y en meses cercanos a la finalización del año escolar. Frente a esta situación, el establecimiento ha generado diversas estrategias para fomentar la asistencia regular a clases, siendo la más efectiva el trabajo realizado por el asistente social del equipo de convivencia escolar, el cual lleva un registro mensual de aquellos alumnos que faltan de manera frecuente a clases y lleva a cabo entrevistas con los padres, con el fin de evaluar si existe una posible vulneración de derecho, falta de habilidades parentales, entre otras problemáticas. Durante el 2017 y 2018, aumenta la asistencia a clases, que concuerda con la integración del asistente social, lo cual repercute de manera positiva (2017, 85,4% y 2018, 88,8% de asistencia anual).

4.12.3. Repitencia

Dentro de los esfuerzos que ha realizado la escuela Pablo de Rokha, es implementar talleres de reforzamiento con aquellos estudiantes, que presentan bajo

rendimiento, con el fin de desarrollar habilidades y tratar aquellos contenidos que presentan mayor dificultad, en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática, siendo una práctica que ha impactado de manera significativa en el índice de repitencia, existiendo una disminución desde año 2016, con un índice de repitencia de 7,3 % a un 2,9% en el año 2018.

4.12.4. Aprobación por asignatura

Al realizar el análisis de los porcentajes de aprobación obtenidas por las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Historia y Geografía y Ciencias Sociales y Ciencias Naturales entre los años 2015 a 2018, se observa que todos los promedios se encuentran sobre el 50% de aprobación, en los cursos de 1° a 8° básico. Los porcentajes más bajos se encuentran en la asignatura de Lenguaje y Comunicación, en 1° básico en los años 2016 (65%) y 2017 (64%).

Matricula y retiro

AÑO ESCOLAR 2015			AÑO ESCOLAR 2016			AÑO ESCOLAR 2017			AÑO ESCOLAR 2018			AÑO ESCOLAR 2019	
CURSO	MATRICULA	RETIRO	CURSO	MATRICULA	RETIRO	CURSO	MATRICULA	RETIRO	CURSO	MATRICULA	RETIRO	CURSO	MATRICULA
NT1	9	3	NT1	8	2	NT1	8	1	NT1	18	8	NT1	4
NT2	23	3	NT2	21	1	NT2	9	1	NT2	11	0	NT2	9
1°	26	3	1°	34	7	1°	28	3	1°	15	1	1°	9
2°	32	1	2°	21	2	2°	29	0	2°	26	3	2°	15
3°	27	2	3°	34	1	3°	23	0	3°	32	2	3°	18
4°	33	4	4°	17	0	4°	27	2	4°	21	2	4°	27
5°	34	4	5°	31	5	5°	18	0	5°	29	7	5°	16
6°	45	9	6°	39	3	6°	32	3	6°	27	7	6°	20
7°	34	1	7°	42	6	7°	41	3	7°	34	3	7°	18
8°	40	3	8°	40	3	8°	31	5	8°	47	3	8°	23
TOTAL	303	33	TOTAL	287	30	TOTAL	246	18	TOTAL	260	36	TOTAL	159

Asistencia anual

AÑO	%ASISTENCIA
2016	82%
2017	85,4%
2018	88,8%

Repitencia Anual

AÑO ESCOLAR 2016			AÑO ESCOLAR 2017			AÑO ESCOLAR 2018		
CURSO	MATRICULA	REPITENCIA	CURSO	MATRICULA	REPITENCIA	CURSO	MATRICULA	REPITENCIA
NT1	8	0	NT1	8	0	NT1	18	0
NT2	21	0	NT2	9	0	NT2	11	0
1°	34	1	1°	28	4	1°	15	0
2°	21	5	2°	29	1	2°	26	1
3°	34	5	3°	23	1	3°	32	0
4°	17	1	4°	27	1	4°	21	3
5°	31	2	5°	18	2	5°	29	1
6°	39	3	6°	32	3	6°	27	1
7°	42	1	7°	41	3	7°	34	3
8°	40	3	8°	31	2	8°	47	0
TOTAL	287	21	TOTAL	246	17	TOTAL	260	9
% de repitencia		7,3%	% de repitencia		6,9%	% de repitencia		2,9%

Porcentaje de aprobación por asignatura

LENGUAJE Y COMUNICACIÓN				MATEMÁTICA				HIST Y GEO, CIENCIAS SOCIALES				CIENCIAS NATURALES			
CURSO	2016	2017	2018	CURSO	2016	2017	2018	CURSO	2016	2017	2018	CURSO	2016	2017	2018
1°	93	64	79	1°	96	84	79	1°	100	92	100	1°	100	96	100
2°	74	93	87	2°	79	97	96	2°	79	100	100	2°	84	97	100
3°	87	91	97	3°	81	96	100	3°	84	100	100	3°	84	97	100
4°	88	96	84	4°	94	92	84	4°	94	100	95	4°	94	96	84
5°	73	89	95	5°	92	100	90	5°	96	83	95	5°	92	89	82
6°	86	100	85	6°	97	76	100	6°	94	90	100	6°	94	97	95
7°	78	97	90	7°	89	97	97	7°	86	84	90	7°	78	92	97
8°	89	92	95	8°	89	92	100	8°	100	85	89	8°	84	92	100

5. Análisis del Diagnóstico Situacional

5.1. Análisis FODA

Se considera el análisis FODA, como una herramienta que permite obtener información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. Dicho análisis, pretende identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Se llevó a cabo 2 jornadas reflexivas con los trabajadores de la escuela Pablo de Rokha, participando docentes y asistentes de la educación, formando grupos de trabajos en función al rol que cumplen en la institución como también por su grado de dominio referente a ciertas temáticas. Por otra parte, se llevó a cabo un trabajo en 2 sesiones con el consejo escolar, centro general de padres y apoderados y se recopiló información en reuniones de apoderados.

Liderazgo: prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-------------------	--------------------

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Contar con la conformación de consejo escolar, el cual se reúne mínimo 3 veces al año. Es dirigido por equipo directivo, con apoyo del equipo de convivencia escolar.➤ Se promueve el mejoramiento continuo, a través de la implementación de capacitaciones para los docentes y asistentes de la educación a nivel de escuela como a su vez, el municipio genera un plan de capacitación comunal.➤ Equipo directivo vela que se cumplan las horas de planificación.➤ Existen orientaciones, generadas desde UTP, en relación a la planificación de clases en función a la temporalidad (anual y unidad) | <ul style="list-style-type: none">➤ Falta de monitoreo de todas las áreas y acciones establecidas en el PME.➤ Escaso acompañamiento por parte de equipo directivo en aula, a pesar de que estaba calendarizada las visitas.➤ Escasos lineamientos técnicos que guíen el quehacer docente en función de los logros educativos.➤ No se genera una retroalimentación por parte del equipo de gestión, en relación al trabajo realizado por los docentes y asistentes de la educación.➤ Escasos espacios de reflexión, en los cuales participen todos los trabajadores de la escuela.➤ Trabajadores perciben que equipo directivo no contempla su opinión en la toma de decisiones.➤ Alta rotación de equipo directivo, lo cual impacta en el funcionamiento del establecimiento como a su vez, en la toma de decisiones.➤ Falta de habilidades de liderazgo por parte de dirección. |
|---|---|

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Postulación a jornada escolar completa. ➤ La Mutual de seguridad, se encuentra interviniendo, lo cual puede repercutir en una mejora en el clima laboral. ➤ Establecimiento por parte del municipio del programa de nivelación, que pretende que estudiantes que se encuentren sin escolaridad por más de 2 años, puedan retomar sus estudios. ➤ Posibilidad de acceder a proyectos nuevos. ➤ Participación en eventos comunales, para dar a conocer el establecimiento a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alrededor de la escuela Pablo de Rokha, existen varios establecimientos que presentan renovación en infraestructura, lo cual puede influir en la matrícula del año entrante. ➤ Postulación por parte de las familias al subsidio habitacional, lo cual implica que pueden obtener viviendas en otras comunas y, por tanto, solicitar el traslado de establecimiento escolar. ➤ Escaso apoyo familiar en actividades escolares y dificultad para que la familia se involucren de manera participativa en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

GESTIÓN CURRICULAR: prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se dispone de tiempo para trabajo colaborativo entre docentes y profesionales del equipo PIE. ➤ Establecimiento de horario para uso de CRA y sala de ENLACES, con el fin de que todos los cursos tengan la posibilidad de usar estos recursos. ➤ Fortalecimiento del proceso de planificación de clases. ➤ Contar con plan de reforzamiento para aquellos estudiantes que presentan bajo rendimiento en lenguaje y matemática 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasa diversificación de actividades de aprendizaje en aula común. ➤ Dificultad por parte de los docentes para optimizar el tiempo en clases. ➤ Falta de un sistema de planificación curricular institucional ➤ Falta de instancias para llevar a cabo seguimiento de aprendizajes de los estudiantes (2 veces al año, en consejos de evaluación). ➤ Falta de institucionalización de las prácticas pedagógicas ➤ Escasas instancias de trabajo colaborativo entre docentes de la misma asignatura y UTP. ➤ No se ha definido un proceso de evaluación que permita medir el nivel de logro alcanzado en la implementación de los lineamientos técnico-pedagógicos y su impacto en el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parte del profesorado presenta escasas competencias para trabajar con alumnos que presenten necesidades educativas especiales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación de laboratorio de ciencias y de inglés. ➤ Participación de los estudiantes en actividades extraprogramáticas, salidas pedagógicas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La planta docente cuenta con profesionales que han sido trasladados de varios establecimientos a nivel municipal, y que no están dispuestos a realizar mejoras ni a capacitarse. ➤ Falta de apoyo para la evaluación docente.

CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES: prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecimiento de redes de apoyo con organizaciones comunales ➤ Participación del equipo de convivencia en reuniones de red de infancia, lo cual permite establecer un nexo más expedito. ➤ Seguimiento y derivación de los estudiantes, según necesidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento por parte de los apoderados y alumnos del manual de convivencia escolar. ➤ Dificultad para establecer relaciones de respeto entre alumnos y trabajadores de la escuela. ➤ Escasos espacios para llevar a cabo retroalimentación por parte de docentes a los apoderados en

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomento de actividades que promueven la participación de la comunidad educativa. ➤ Existencia de manual de convivencia, el cual fue realizado con la participación de los distintos estamentos de la institución. 	<p>relación a aspectos positivos de los estudiantes (actualmente se centra en el mal comportamiento y bajo rendimiento).</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de escuela abierta, como instancia para dar a cuenta a la comunidad, las actividades que se llevan a cabo en la escuela. ➤ La escuela cuenta con la intervención de programas externos como internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escaso compromiso por parte de la familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. ➤ Muchos apoderados no asisten a reuniones de apoderados, debido a las largas jornadas laborales. ➤ La escuela se encuentra ubicada en una población vulnerable, existiendo problemáticas como drogadicción, violencia intrafamiliar, entre otras.

RECURSOS: prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Se cuenta con recursos económicos para llevar a cabo plan de compras y contrataciones según necesidades de la escuela.➤ El establecimiento cuenta con material concreto y TICS a disposición de los docentes como apoyo al quehacer docente.	<ul style="list-style-type: none">➤ Se realiza plan de compras de manera oportuna, no obstante, llegan los recursos de manera desfasada, incluso con un año de retraso.➤ Red de internet dificulta implementación de plan lector por medio del uso de Tablet o de computador, debido a su baja velocidad de navegación.➤ Escaso personal encargado del aseo y mantenimiento del establecimiento.➤ Conexiones eléctricas sin mantención, lo cual provoca en invierno reiterados cortes de luz, provocando interrupciones de clases y desperfectos en equipos computacionales.➤ Falta de mantención de las instalaciones de la escuela. Las dependencias cuentan con más de 30 años de antigüedad y no se han

	realizado remodelaciones significativas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo por parte del centro de padres en la realización de actividades que pretenden generar fondos para apoyar iniciativas de la escuela. ➤ Se cuenta con buses a nivel municipal para realizar salidas pedagógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mal manejo por parte del municipio en la ejecución de plan de compras. ➤ Municipio restringe el porcentaje que puede colocar a disposición al personal por parte de la dirección del establecimiento.

5.1.2. Desarrollo de descriptores

Se implementa una encuesta durante las sesiones de trabajos, tanto en jornadas de trabajo con cuerpo docente y asistentes de la educación, consejo escolar y centro general de padres y apoderados.

Los niveles de evaluación se encuentran expresado en una escala de 0 a 5 en función al grado de calidad de las prácticas institucionales que componen las diferentes dimensiones:

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor

	irrelevantes para la comunidad	está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

5.1.3. Evaluación de área de gestión

ÁREA LIDERAZGO			
DIMENSIÓN	DESCRIPTORES-ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	VALOR
Visión Estratégica y Planificación	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación anual del año escolar por parte de equipo directivo, docentes y asistentes de la educación profesionales (acta de consejos de profesores). Se realiza 2 sesiones en diciembre y 2 en marzo ➤ Calendario escolar. ➤ Planificaciones de clases por parte de docentes de todas las asignaturas ➤ Plan anual de intervención en aula de recursos como regular por parte de profesionales del PIE. ➤ Plan anual de trabajo equipo de convivencia escolar. ➤ Programación de consejos técnicos, dirigidos por un miembro del equipo 	4

		directivo, en función a la temática a tratar.	
	Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sesiones realizadas con la comunidad educativa en diversas instancias (consejo con trabajadores, consejo escolar, centro de padres y apoderados), con el fin de reformular PEI. Registro de acuerdos en acta de reuniones. 	2
	Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consejo de evaluación semestral, participan docentes y asistentes profesionales. ➤ Detección de obstaculizadores y facilitadores del quehacer profesional. Establecimiento de remediales 	2
Conducción	Prácticas del director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de consejos técnicos, dirigidos por miembros del equipo directivo. ➤ Reuniones dirigidas por UTP, con equipo PIE y docentes con jefaturas 	2

	comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	y asignaturas de lenguaje y matemática. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones encomendadas por inspección general con asistentes de la educación no profesionales. ➤ Consejos de evaluación semestral. 	
	Existen prácticas para asegurar que el director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consejo de evaluación semestral. ➤ Acta de registros de acuerdos establecidos previamente (revisión de cumplimientos de ellos). 	2
Alianzas Estratégicas	Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación de equipo directivo en jornadas realizadas por el DAEM junto con otros equipos de gestión de escuelas municipales. 	3

	Existen prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros, para apoyar el logro de los Objetivos y Metas Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escuela participa en reuniones de red de infancia (acta donde se consignan compromisos y acciones a realizar). ➤ Actividad de escuela abierta, donde participan diferentes programas que prestan apoyo al establecimiento. 	4
	Existen prácticas para contribuir al desarrollo local de la comunidad que favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de escuela abierta, donde se llevan a cabo actividades para toda la comunidad. 	1
Información y Análisis	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Protocolos de acción frente a bullying, agresiones a funcionarios. ➤ Libro de felicitaciones, reclamos y sugerencias. ➤ Reglamento interno. 	1

	Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de cuenta pública en las dependencias del establecimiento abierta a toda la comunidad educativa. ➤ Documento que da cuenta de los aspectos más relevantes de la cuenta público, entregado en reunión de apoderados 	2
--	---	---	---

ÁREA GESTIÓN CURRICULAR			
DIMENSIÓN	DESCRIPTORES-ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	VALOR
Organización Curricular: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificaciones de clases por objetivos de aprendizajes y unidad. ➤ Planificaciones de aula de recursos y regular, realizada por profesionales PIE. ➤ Planificación anual de equipo de convivencia escolar. 	3

<p>coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.</p>	<p>Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones equipo PIE con docentes (registro de actividades PIE) ➤ Consejo de profesores (acta de reuniones de profesores) ➤ Cronograma de inicio de unidad en todas las asignaturas de todos los cursos, junto con establecimiento de evaluaciones para las unidades trabajadas. ➤ Trabajo colaborativo entre docentes y profesionales del equipo PIE (acuerdos consignados en registro de actividades PIE) ➤ Entrega de planificaciones por unidad. 	<p>3</p>
<p>Preparación de la enseñanza: prácticas del establecimiento educacional que aseguran la</p>	<p>Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Talleres realizados por jefe de UTP, docentes y equipo PIE, donde se revisa normativas recientes, planes y programas, etc. Realización de 2 sesiones al semestre 	<p>3</p>

organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículo en el aula.	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visita al aula por parte de equipo de gestión y coordinadora PIE (4 veces al año). ➤ Informe de retroalimentación de observación a clases. ➤ Plan de acompañamiento docente. 	1
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión por parte de UTP de planificaciones. ➤ Revisión de planificaciones en reuniones de coordinación PIE y docentes 	3
Acción docente en el aula: prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pauta de observación de clases en aula de recursos como regular. ➤ Informe de retroalimentación de visitas en aula. 	1
	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Talleres realizados por equipo de convivencia escolar sobre autoestima y buen trato. Listado de asistentes al taller. 	1

<p>a través del proceso enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta aplicada a los estudiantes sobre sus necesidades, organizada por equipo de convivencia 	<p>1</p>
<p>Evaluación de la Implementación Curricular: prácticas del establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.</p>	<p>Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación realizada por cada profesor en consejo de evaluación semestral. ➤ Trabajo colaborativo UTP, PIE y cuerpo docente. 	<p>2</p>
	<p>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación realizada por cada profesor en consejo de evaluación semestral. 	<p>2</p>
	<p>Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consejos de profesores realizadas 1 vez a la semana. ➤ Acta de reuniones trabajo colaborativo con UTP, PIE y docentes 	<p>2</p>

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES

DIMENSIÓN	DESCRIPTORES-ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	VALOR
Convivencia Escolar: prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglamento interno y de convivencia escolar. ➤ Intervención de equipo de convivencia frente a conflictos entre alumnos (acta de mediación escolar). ➤ Protocolos de acción frente a bullying. 	2
	Existen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones de apoderados (lista de asistencia), mínimo 3 veces por semestre. ➤ Citaciones a apoderados para reuniones con docentes y otros profesionales del establecimiento según corresponda (registro de citaciones de apoderados) ➤ Escuela abierta 	3

Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes: prácticas del establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Derivaciones de alumnos a redes de apoyo comunal, según la necesidad (vulneración de derecho, salud mental u otros programas) ➤ Realizaciones de talleres en aula común en horario de orientación por parte de equipo de convivencia y profesionales de otros programas externos al establecimiento. 	5
	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo por parte de equipo PIE (ingreso a aula común, apoyo en aula de recursos, detección de alumnos con necesidades educativas especiales). ➤ Trabajo colaborativo docentes y equipo PIE (uso de registro de actividades acuerdos de reuniones) 	4
	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 visita gestionadas por equipo de convivencia, a liceo municipal Mariano Latorre. 	2

	social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso	➤ Apoyo en orientación vocacional en horario de orientación	
--	--	---	--

AREA RECURSOS			
DIMENSIÓN	DESCRIPTORES-ELEMENTOS DE GESTIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	VALOR
Recursos Humanos: prácticas del establecimiento educacional que aseguran el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con el PEI.	Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y asistentes de la educación en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecimiento de perfiles de cargos por competencias. ➤ Capacitaciones para docentes y asistentes de la educación según las necesidades del cargo 	2
	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones con docentes y asistentes de la educación ➤ Consejo de profesores 	2

Recursos financieros, materiales y tecnológico: prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	➤ Realización de plan de compras según necesidades de la escuela (evidencia memos enviados a personal de adquisiciones)	3
Recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI.	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	➤ Realización de plan de compras según necesidades de la escuela (evidencia memos enviados a personal de adquisiciones)	
Procesos de Soporte y Servicios: prácticas del	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	➤ Encuestas de necesidades y satisfacción a todos los estamentos de la comunidad.	2

establecimiento educacional para asegurar sistemas de soporte y servicios que requiere la implementación del PEI.	Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	➤ Registro interno.	2
--	---	---------------------	---

5.1.4. Análisis cualitativo de resultados

Área de liderazgo

Existe la percepción por parte de los trabajadores, de que, al existir cambios reiterados al interior del equipo directivo, por solicitud de la directora, no se logra establecer metodologías de trabajos que sean sistemática, debido a que, al ingresar un nuevo integrante al equipo de gestión, tienden a generar nuevas prácticas y pierde continuidad lo abordado.

Durante el año 2015, período en que asume la nueva administración, dirigida por la sra Miriam Latorre, se decide como equipo establecer un nuevo modelo de trabajo, sin contemplar de que existían con la dirección anterior prácticas exitosas, como por ejemplo que la jornada de clases comenzaba diariamente con 15 minutos de lecturas, esto formaba parte del plan lector de cada curso, junto con la lectura de 1 libro mensual, siendo esta práctica eliminada.

Se considera como práctica sistemática por parte del establecimiento, de establecer una planificación general, para orientar el trabajo durante el año escolar. El equipo directivo establece una calendarización anual, en donde se estipula fechas relevantes para la escuela, como evaluaciones formales, reuniones de apoderados, efemérides, entre otras. Este calendario es presentado a fines de diciembre. Es frecuente que éste sea modificado reiteradas veces durante el año escolar, dadas las situaciones emergentes de la escuela, lo cual genera de que en varias ocasiones no se logre abordar dentro de los tiempos establecidos los objetivos de aprendizajes. Una crítica frecuente en consejos de profesores, es que, en los meses más frío, en especial cuando llueve, tiende a disminuir de manera significativa la asistencia de los estudiantes, por lo que no se logra seguir el curricular de manera regular

Los docentes perciben, de que, existen orientaciones, generadas desde UTP, en relación a la planificación de clases en relación a la temporalidad, por lo tanto, los

docentes están al tanto de que deben presentar una planificación anual y por unidad.

Tanto docentes como asistentes de la educación, mencionan que no se genera una retroalimentación por parte del equipo de gestión, en relación al trabajo realizado y en caso de que realice un feedback, este tiende centrarse en aspectos negativos.

Un aspecto positivo, es la incorporación de consejos técnicos, liderados por equipo de gestión y que cuenta con la participación de equipo de convivencia escolar y PIE, donde se plantean temáticas orientadas a un área en particular, como son estrategias curriculares, disciplina, inclusión, desarrollo de habilidades sociales entre otros. Esta práctica fue valorada de manera positiva por los asistentes a los talleres, puesto que no solo sería temas administrativos, como eran los consejos realizados años atrás, sino que permite abordar otras áreas del quehacer y generar nuevas estrategias al interior del aula.

Los asistentes de la educación no profesionales, manifiestan su malestar y preocupación de su escasa participación en toma de decisiones o cuando son consultados, sus opiniones no son tomadas en consideración, este punto también existe docentes y profesionales que perciben esta misma dinámica.

Los trabajadores consideran que el equipo directivo presenta dificultades para relacionarse con el personal, puesto que primaría un liderazgo autoritario, poco consultivo, con dificultades para manejar situaciones conflictivas y generar instancias de diálogo, lo cual ha generado un impacto significativo en el clima laboral (según lo reportado en escala SUSESO/ISTA 21, de evaluación de riesgos psicosociales en el contexto laboral). Este elemento de gestión fue evaluado con nivel bajo de calidad (1), puesto que se ha observado que frente la existencia de conflictos entre docentes o alumnos con trabajadores, la dirección en ocasiones ha sugerido al apoderado llevar a cabo una denuncia en la superintendencia de educación, sin recabar más antecedentes de lo acontecido, percibiéndose esta acción como falta de apoyo con sus trabajadores.

Un aspecto valorado positivamente por gran parte de la comunidad, es la importancia de establecer redes de apoyos a nivel comunal, lo cual se materializa en la participación activa en la red de infancia comunal, donde el equipo de convivencia se reúne junto a instituciones que velan por los derechos de los niños y niñas, programas de salud mental y consumo de drogas, de esta forma se genera un trabajo más expedito, al hacer derivaciones y seguimientos de ellas. Cabe destacar, que la dirección promueve prácticas de generar redes de apoyo y la implementación de programas que vayan en beneficio de los estudiantes.

Área de gestión curricular

Respecto al área de gestión curricular, se puede mencionar como un hecho relevante de que la nueva gestión educativa, vela porque se cumplan las horas de planificación que presentan los docentes y que se logre realizar de forma regular las reuniones de trabajo colaborativo entre docentes y profesionales del equipo PIE, para generar un trabajo cohesionado y que genere un impacto positivo en los estudiantes, no obstante, en la práctica no siempre es factible de cumplir, puesto que cuando los docentes solicitan días administrativo o se encuentran con licencias médicas, se emplea el tiempo para reemplazar a los docentes, tanto por profesores como educadoras diferenciales de PIE, lo cual genera atrasos en el trabajo administrativo.

Es una práctica sistemática de solicitar por parte de UTP las planificaciones anuales y por unidad a los docentes y asistentes de la educación profesional (equipo de convivencia y PIE). Esta es una práctica que se mantiene en el tiempo, no obstante, no todos los docentes entregan las planificaciones de manera oportuna, lo cual genera dificultades para articular el trabajo con PIE, puesto que para llevar a cabo las intervenciones en aula de recursos y regular (educadoras diferenciales), requieren de tener claridad los objetivos y temáticas a trabajar y así poder potenciar un trabajo diversificado en aula en función a las necesidades de los estudiantes. Por

otra parte, los profesores perciben que existe una acción como escuela de presentar planificaciones por unidad, no obstante, no todos los docentes cumplen y no se percibe la existencia de sanciones, por lo cual genera un impacto en la relación entre pares y por ende al clima laboral.

Existe un descontento generalizado por parte de los docentes, por escaso acompañamiento por parte de equipo directivo en aula, a pesar de que estaba calendarizada las visitas, no se llevaron a cabo en su totalidad y existe escaso trabajo por parte de UTP con el quehacer docente.

El equipo de convivencia ha realizado talleres para docentes y asistentes de la educación, con el fin de promover un buen trato entre trabajadores y hacia los estudiantes y apoderados y la importancia de generar altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, es una práctica que lleva menos de un año de instalación por lo que no se han observado cambios significativos.

La planta docente cuenta con profesionales que han sido trasladados de varios establecimientos a nivel municipal y que no están dispuestos a realizar mejoras ni a capacitarse, lo cual genera grandes dificultades con los alumnos y apoderados, puesto que generalmente son trasladados por malos tratos hacia los estudiantes o por deficiencia en la entrega de contenidos, frente a lo cual el equipo directivo no logra definir estrategias para abordar esta situación, que ha provocado un impacto significativo en la disminución de la matrícula de algunos cursos, siendo la causa del retiro el profesor que asume la jefatura del curso.

Dentro de los desafíos que se presentan en el área de gestión curricular es poder diversificar la enseñanza en aula común, es decir, promover distintos tipos de actividades, evaluaciones, que permitan a todos los estudiantes lograr aprender según su estilo de aprendizajes y sus intereses. Las educadoras diferenciales de PIE, pretenden generar instancias de co docencia en aula común, intentando generar instancias que promuevan la diversificación al interior de las clases, sin embargo, dependerá de la disposición del docente.

Otro elemento a mejorar, tiene relación con la optimización del tiempo en clases. Los docentes dan cuenta, de que las clases no se logran realizar con normalidad, debido a diversos factores, como son la baja motivación de los estudiantes, problemas de disciplina, constantes interrupciones durante la hora de clases, asistencia irregular de los estudiantes en período de frío o días de lluvia, lo cual genera un retraso en el trabajo de ciertas unidades.

Por otra parte, los profesores mencionan que son escasas las instancias para llevar a cabo seguimiento de aprendizajes de los estudiantes, las cuales se llevarían a cabo solo 2 veces al año, durante los consejos de evaluación de finalización del semestre.

Los profesores aluden que existen escasas instancias de trabajo colaborativo entre docentes de la misma asignatura y UTP, lo cual podría ser una práctica enriquecedora, que permitiría ampliar la mirada y compartir experiencias exitosas en el aula.

No se ha definido un proceso de evaluación que permita medir el nivel de logro alcanzado en la implementación de los lineamientos técnico-pedagógicos y su impacto en el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.

Área de convivencia escolar

El establecimiento cuenta con protocolos para abordar situaciones como bullying, consumo de drogas, embarazo entre otros, según lo solicitado por la normativa, pero a pesar de que se han socializado, no hay claridad de las personas que deben responsabilizarse del proceso ni cómo abordarlo, lo cual ha generado que en ocasiones se obstaculice el proceso o existe la percepción de que no se aborda la situación debidamente.

Productos de los constantes cambios a nivel de equipo directivo, ha sido una tarea ardua actualizar el manual de convivencia como el PEI, por lo que en algunas instancias no se sabe cómo abordarlas, puesto que no está estipulado en el manual de convivencia las sanciones para determinado hecho o las sanciones son leves para hechos considerados graves. Esto ha traído inconvenientes con algunos apoderados, puesto que perciben que el establecimiento es muy permisivo y que se fomenta mucho el diálogo o se extiende más de lo debería para llegar a una resolución, lo cual ha llevado a que apoderados al no quedar satisfechos con el proceso, decidan retirar a los estudiantes.

Existe una práctica extendida en asegurar que las familias se involucren en el apoyo de los estudiantes, para lo cual se establecen citaciones con docentes con jefatura de cursos, docentes de asignaturas o profesionales de PIE o convivencia, lo cual a partir de ello se establece, posteriormente si se requiere llevar a cabo alguna derivación para recibir un apoyo más en profundidad, por ejemplo, derivando al estudiante al CESFAM o a otra red de apoyo comunal. En algunas ocasiones, principalmente docentes, no llevan a cabo un registro de las citaciones con apoderados, lo cual se considera como una falta grave, puesto que no queda un respaldo de lo que se está llevando a cabo.

El establecimiento toma en conocimiento, de que producto de las largas jornadas laborales que tienen algunos apoderados o que pueden presentarse otras eventualidades que dificultan que el apoderado asista de forma regular a la escuela, algunos trabajadores han empleado el uso de redes sociales (grupo en WhatsApp, uso de Facebook) para establecer una comunicación directa con los apoderados, lo cual ha resultado ser una práctica efectiva.

Una práctica exitosa en el área de convivencia es el trabajo con redes de apoyos comunales, el cual ha permitido establecer derivaciones de manera expedita y la realización de seguimientos de manera oportuna. Por otra parte, se han llevado a

cabo talleres en horario de orientación, junto con el equipo de convivencia y profesionales de CESFAM en el área de sexualidad y afectividad y SENDA en consumo de drogas, siendo actividades valoradas positivamente tanto por los estudiantes como los docentes con jefaturas.

Se pretende instaurar una cultura inclusiva, que tome en consideración de que todos los estudiantes aprenden a distintos ritmos y estilos de aprendizajes, por lo que se ha generado desde PIE actividades de sensibilización sobre temáticas de inclusión y apoyo a la diversidad, detectando alumnos con necesidades educativas especiales, dando apoyos en aula de recursos como regular, realizando talleres para poder brindar clases más diversificadas, etc.

Área de recursos

Se cuenta con recursos económicos, a partir de diferentes subvenciones que percibe el establecimiento, para llevar a cabo plan de compras y contrataciones según necesidades de la escuela. Durante los meses de diciembre y enero, se lleva a cabo el plan de compra, a partir de las necesidades detectadas por el equipo directivo y las solicitudes realizadas por los trabajadores que vayan en beneficio al trabajo que se realiza en la escuela. Es una práctica habitual que se tarde bastante en llegar los insumos solicitados, incluso más de un año, lo cual perjudica ciertas estrategias planteadas, como por ejemplo el 2017 se solicitó implementos para ejecutar taller de yoga en el aula y terapia floral, que hasta la fecha no llegaron, por lo que no se pudo ejecutar.

El establecimiento cuenta con material concreto y TICS a disposición de los docentes y asistentes de la educación como apoyo al quehacer diaria, lo cual genera intervenciones de mayor interés por parte de los estudiantes.

En relación a recursos humanos, la escuela Pablo de Rokha, presenta un déficit en asistentes de apoyo en mantención y aseo, a pesar de llevarse a cabo en varias

ocasiones la solicitud en el municipio. Por otra parte, frente a la presencia de una licencia médica o solicitud de día de administrativo por parte de un docente, no existe en la actualidad un profesional que pueda dar apoyo, por lo que se hace necesario solicitar a personal que se encuentra en horario de planificación, que vaya a cubrir curso.

La escuela Pablo de Rokha cuenta con un plan de capacitaciones para su personal, siendo algunas capacitaciones gestionadas por el municipio, las cuales van dirigida a todos los docentes de las escuelas municipales y por otra parte, la escuela puede gestionar según las necesidades de sus trabajadores y del cargo que se desempeñan capacitaciones, no obstante, en ocasiones por falta de recursos no se logran concretar o los trabajadores mencionan que temáticas son relevantes para su ejercicio, pero finalmente quienes deciden son el equipo directivo, lo que ha provocado descontento por los trabajadores, debido a que las capacitaciones en ocasiones son de baja calidad y no tienen relación directa con el trabajo que se realiza a diario.

Se estableció que se llevaría a cabo perfiles de cargo para todos los puestos de trabajos y que sería centrado en las competencias, no obstante, hasta la fecha no se ha concretado esta iniciativa.

Un aspecto negativo, contemplado por toda la comunidad educativa es la falta de mantención de las instalaciones de la escuela. Las dependencias cuentan con más de 30 años de antigüedad y no se han realizado remodelaciones significativas. En la actualidad las conexiones eléctricas se encuentran sin mantención, lo cual provoca en invierno reiterados cortes de luz, provocando interrupciones de clases y desperfectos en equipos computacionales.

Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Área de liderazgo

Objetivo estratégico	Metas	Estrategias y/o acciones
Implementar procesos de seguimiento, evaluación y al mismo tiempo de autoevaluación de la institución, con el propósito de determinar avances en los objetivos y metas establecidos en el PEI, analizando resultados para la toma de decisiones.	Aplicar procesos de evaluación institucional, para obtener un retroalimentación y fortalecimiento del PEI.	<ul style="list-style-type: none">➤ Diseñar instrumentos de evaluación institucional.➤ Administrar evaluaciones institucionales.➤ Analizar resultados y retroalimentar➤ Informar resultados de la escuela, por medio de la cuenta pública.
Optimizar procesos que permitan articular funciones, planes y programas, en función del mejoramiento educativo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Institucionalizar procesos de coordinación y articulación entre los distintos estamentos, en función del mejoramiento educativo.➤ Institucionalizar procesos de coordinación y articulación de planes, programas, proyectos en función del	<ul style="list-style-type: none">➤ Definir estructura organizacional y sus relaciones de interacción, roles y funciones.➤ Definir y coordinar los distintos programas, proyectos en función del mejoramiento educativo.

	mejoramiento educativo.	
Ejercer un liderazgo visionario e inspirador, que oriente la planificación, articulación y evaluación de procesos institucionales, teniendo un carácter transformador y generador de cambios.	Institucionalizar prácticas que promuevan la implementación y evaluación de los planes de mejoramiento, centrado en lo pedagógico, en las metas y objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar y actualizar los propósitos del PEI. ➤ Diagnosticar las necesidades de los estudiantes de forma anual ➤ Diseñar planes de mejoramiento educativo, consensuados por la comunidad educativa. ➤ Diseñar instrumentos de evaluación de los planes de mejoramiento. ➤ Elaborar informes de resultados y estrategias de retroalimentación.

Área de gestión curricular

Objetivo estratégico	Metas	Estrategias y/o acciones
Fortalecer las competencias innovadoras, didácticas,	100% de los docentes participan en formación de competencias que permitan una	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y aplicar plan de capacitación docente.

de aprendizaje de los docentes de aula.	diversificación de los aprendizajes (DUA).	➤ Coordinación de trabajo entre UTP, docentes y equipo PIE
Optimizar la gestión pedagógica del establecimiento, por medio de lineamientos comunes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 90% de los docentes planifican siguiendo los criterios establecidos en el protocolo de gestión pedagógica. ➤ 80% de los docentes evalúan el aprendizaje de sus alumnos siguiendo los criterios establecidos en el protocolo de gestión pedagógica ➤ 90% de los docentes se lleva a cabo observación de clases al menos 1 vez en el semestre. ➤ 90%de los docentes cumple la totalidad de la cobertura curricular 	➤ Establecimiento de protocolo de gestión pedagógica, que incorpore planificación de la enseñanza, evaluación de los aprendizajes, observación de clases y cobertura curricular.
Mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en, por medio de un trabajo docente efectivo, el cual se caracteriza por su claridad, rigurosidad, dinamismo, motivador y con uso eficiente del tiempo en clases.	80% de los docentes que se observaron clases demuestran claridad, rigurosidad, dinamismo, motivado y se emplea de manera eficiente el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de pautas de observación y establecimiento de criterios claros y consensuados. ➤ Observación al menos 2 veces durante el semestre

Área convivencia escolar

Objetivo estratégico	Metas	Estrategias y/o acciones
<p>Promover socialización del Manual de Convivencia y protocolos de acción que cuenta la escuela, con el fin de que la comunidad educativa se apropie de ellos y propicie un clima que facilite el aprendizaje y permita establecer relaciones de respeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación de los diferentes estamentos en la actualización de Manual de Convivencia. ➤ Difundir, socializar y empoderar a la comunidad de los protocolos de acción presentes en la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jornadas de trabajo para actualización del manual (consejo escolar, asamblea de personal, participación de estudiantes y apoderados) ➤ Entrega de Manual de convivencia al matricular a los estudiantes. ➤ Capacitación a personal y a apoderados sobre los protocolos de acción existentes

Área gestión de recursos

Objetivo estratégico	Metas	Estrategias y/o acciones
<p>Mejorar la gestión de los recursos de la escuela, a través de plan de recursos humanos, educativos y materiales, para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos educativos.</p>	<p>100% se lleva a cabo Plan de compras, solicitud de personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de compra realizado durante los meses de diciembre a enero. ➤ Solicitud de personal emitido antes de marzo.

<p>Generar participativamente sistema reconocimiento retroalimentación, desempeño de trabajadores.</p>	<p>un de y del los</p> <p>90% de los trabajadores participa de reflexiones que pretenden realizar una retroalimentación del trabajo realizado.</p>	<p>➤ Realización de 2 jornadas de análisis de fortalezas y debilidades del trabajo realizado por los trabajadores.</p>
--	--	--

7. Bibliografía

Agencia de Calidad de la Educación (2018). Informe resultados educativos educación básica 2017 para docentes y directivos. Extraído el 12 de diciembre desde http://archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2017/Docentes_y_Directivos/basica/IRE_BASICA_2017_RBD-5465.pdf

MINEDUC (2019). Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento *educativo* 2019. Extraído el 20 de enero del 2019 desde https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf

MINEDUC (2018). Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales. Orientaciones para el mejoramiento educativo 2018. Extraído el 17 de enero del 2019 desde <https://www.mineduc.cl/2018/02/27/orientaciones-plan-mejoramiento-educativo-2018/>

MINEDUC (2016). Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019. Extraído el 22 de febrero del 2019, desde <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/12/Plan-de-Aseguramiento.pdf>

MINEDUC (2013). Guía para el diagnóstico institucional. Extraído el 10 de enero del 2019 desde <https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>

MINEDUC (2012). Orientaciones técnicas para la elaboración del plan de mejoramiento educativo. Extraído el 12 de enero del 2019 desde http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca_digital_historica/orientacion/2012/orientaciones_pme_2012.pdf

Torres, A. (2008). El sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar SACGE, una mejora de las prácticas institucionales. Extraído el 20 de diciembre del 2018 desde <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2149/1/>

Torres_Torres_Andrea.pdf