



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

## **TRABAJO DE GRADO II**

---

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL  
Y  
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

**ESCUELA BÁSICA PEHUENCHE  
SAN CLEMENTE, VII REGIÓN DEL MAULE**

**DOCENTE - ALUMNO: EDMOND KHZAM DIAZ**

**RUN: 12494077-K**

## **INDICE**

Introducción	04
Marco teórico	11
Dimensionamiento del establecimiento	15
Diagnóstico situacional	23
Desarrollo de los descriptores	37
Análisis de los resultados	38
Plan de mejoramiento	40
Bibliografía	

## INTRODUCCIÓN

El ambiente en donde un docente desempeña su trabajo diariamente, el trato que un directivo puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal docente y par docente y educando van conformando lo que denominamos clima institucional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la entidad educativa en su conjunto toda vez que hoy en día las diferentes dimensiones del quehacer escolar: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos determinan las características del ambiente de la institución en que se desempeñan los miembros de ella, las cuales pueden ser externas o internas y en sus resultados, sean éstos cuantitativos o cualitativos.

Son estas características las percibidas directa o indirectamente por la comunidad educativa en su conjunto y de forma individual, dado que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve y por ende tiene en muchos casos, grados de compromiso distintos para con las metas u objetivos comunes de la institución, las cuales son definidas en el PEI de la escuela.

Por ello las estructuras y las características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico el cual requiere constantemente de un gestión y control de forma de orientar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del establecimiento en un horizonte de planificación a corto y mediano plazo de manera que alcanzadas las metas ellas sean el reflejo efectivo, visible, palpable del producto que entrega la escuela a la sociedad, declarado en su visión y misión.

Será el nivel de logro de los objetivos estratégicos el que tendrá consecuencias para la entidad educativa a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de ella; facilitando u obstaculizando

las normativas educacionales vigentes y en vías de implementación dada la resistencia que existe en forma natural al cambio.

Es entonces que el diagnóstico institucional (DI) nos permitirá definir las principales áreas a mejorar, detectando con ello las causas de insatisfacción existentes y definiendo los planes de acción necesarios para llevar a cabo la mejora institucional de acuerdo a los requerimientos de la Ley 20.501 de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) de modo de contar con una comunidad educativa comprometida con la excelencia y poder contar con un personal altamente identificado con la unidad educativa, capaz de compartir los valores, principios, normativa, objetivos de la institución a fin de alcanzar las metas esperadas por el entorno y el sistema educativo.

- *Instrumento de medición*

El diagnóstico utilizó como instrumento de medición el **“Instrumento de clima institucional” de la OMS del año 1992** (instrumento cuantitativo), y está constituido por afirmaciones, que expresan los variados atributos del clima, tanto a nivel de unidad de trabajo como de la institución en general. El tipo de respuesta en el cuestionario, corresponde al método de elección en términos de verdadero (V) o falso (F); verificando que el cuestionario contuviera preguntas o afirmaciones estandarizadas referidas a las dimensiones escolares entregadas por el Ministerio de Educación y contenidas en la Ley SEP, y por preguntas o afirmaciones adaptadas a la realidad específica de la unidad escolar; para lo cual se utilizó como referencia el **“Instrumento de Autoevaluación de Docentes y Directivos” del Consejo Nacional de Certificación de la Fundación Chile (2006)** el cual sirvió posteriormente de base para el **Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión o SACG (MINEDUC, 2007)**.

En cuanto a las técnicas de tipo cualitativo, como observación de campo, observación participante y no participante, se utilizaron con la finalidad de verificar la fiabilidad de las respuestas del inventario por parte de los encuestados, así como también para determinar el grado de aceptación,

insatisfacción, inclinación, alejamiento, etc., que los encuestados de la unidad educativa mantienen tanto con sus pares como con la institución a la cual pertenecen y los objetivos de ésta.

- *Recolección de la información*

Se realizó la aplicación del instrumento de manera personal e individual, en las dependencias del establecimiento educacional, en jornadas previamente acordadas de manera de tratar de alterar lo mínimo posible las actividades normales de la escuela.

Para ello se definió previamente una muestra (n) sobre el total de personas que labora dentro de la Escuela Pehuenche según metodología estadística del Sistema de Optimización de Tamaño de la muestra (SOTAM) Vicente Manzano Arrondo, académico del Departamento de Psicología Experimental de la Universidad de Sevilla (1998).

Manzano propone una fórmula estadística para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde;

**N:** es el tamaño de la población o universo.

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza, que en nuestro caso es del 90%.

**e:** es el error esperado de la muestra.

**p:** es la proporción de individuos que poseen dentro de la población estudiada la característica en estudio.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** es el tamaño de la muestra propiamente tal.

En este caso del total de funcionarios de la Escuela Pehuenche (55) se define una muestra de  $n=46$  personas, tomando en consideración que en el día y hora de aplicación del instrumento cabe la posibilidad que un 10% (k) del personal no se encuentre disponible por razones diversas (licencias médicas, permisos, atención de apoderados, etc.) considerando un 5% de error para un 95% de nivel de confianza (e) con un supuesto estadístico de que 60% del personal encuestado conoce la visión y misión de la escuela (p) y un 40% que se desempeña sin conocer a cabalidad los propósitos institucionales (q).

Del total de muestra (n) respondieron el instrumento un total de cuarenta y dos personas, las que durante alrededor de 20 minutos en promedio cada una completaron los ítems consultados. Se realizaron algunas observaciones por parte de los, las cuales quedaron registradas de manera escrita en cada uno de los instrumentos, siendo consideradas para fines diagnósticos cualitativos.

En cuanto a comportamiento en general se mostraron dispuestos y colaborativos, manifestando altas expectativas respecto del resultado del mismo.

El número de encuesta aplicadas (42) correspondió al 76% del personal de la escuela, es decir de todos los profesionales (directivos, docentes y paradocentes) y fue realizado el día lunes 10 de diciembre de 2012 a las 10:30 AM.

- *Instrumento*

Se trató de una encuesta de respuesta cerrada mediante con cinco alternativas de 0 al 5 en donde cero representa la ausencia de evidencias respecto del descriptor consultado y cinco la práctica efectiva o evidencia plena del descriptor dentro de la dimensión consultada en el área respectiva.

Para su confección se toma de modelo el formato de Autodiagnóstico Institucional del SACG propuesto por el Ministerio de Educación de Chile en el año 2006 que considera para el diagnóstico cuatro grandes áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos así como doce dimensiones distribuidas dentro de las áreas señaladas las cuáles son evaluadas en base a los siguientes descriptores y criterios:

Valor	Nivel	Descriptores 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

*Fuente: SAGCE 2006. MINEDUC*

El modelo de instrumento aplicado fue el siguiente:

ESCUELA BÁSICA PEHUENCHE  
SAN CLEMENTE

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

*Estimados colegas:*

*La siguiente encuesta es parte del proceso de Autodiagnóstico institucional del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) propuesto por el MINEDUC.*

*Para ello se presenta una matriz con afirmaciones respecto de las cuatro áreas a evaluar en el diagnóstico institucional: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.*

*Frente a cada una de ellas usted tiene cinco opciones de respuesta de 0 a 5. Las respuestas son totalmente anónimas y no deben justificarse.*

Deberá **elegir solamente una**, marcando con una **X** la opción elegida en la casilla respectiva considerando los siguientes criterios y descriptores:

Valor	Nivel
0	No hay evidencias
1	Evidencia parcial o irrelevante
2	Práctica sistemática con despliegue parcial
3	Práctica sistemática con despliegue total y con resultados
4	Práctica sistemática con despliegue total y con resultados evaluada y mejorada
5	Práctica efectiva



<b>Liderazgo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>a) Visión estratégica</i>						
Prácticas de planificación						
Revisión y actualización del PEI						
Implementación de acciones de mejora						
<i>b) Conducción y guía</i>						
Coordinación para logro de los objetivos del PEI						
Evaluación del desempeño directivo						
<i>c) Información y análisis</i>						
Acciones de mejora del clima organizacional						
Sistema de rendición de cuenta pública anual						
<b>Gestión Curricular</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>a) Organización curricular</i>						
Articulación del Marco Curricular con el PEI y el PADEM						
Coherencia entre ciclos, niveles y objetivos del PEI						
<i>b) Preparación de la enseñanza</i>						
Articulación y coherencia entre programa de estudios y el PEI						
Estrategias de enseñanza pertinentes						
Coherencia entre evaluación y enseñanza						
<i>c) Acción docente en el aula</i>						
Información sobre la práctica docente en el aula						
Altas expectativas sobre los aprendizajes de los estudiantes						
Organización de la enseñanza según necesidades de los estudiantes						
<i>d) Evaluación de la implementación curricular</i>						
Evaluación de cobertura curricular						
Evaluación del nivel de logro de los aprendizajes						
Espacios de reflexión sobre implementación curricular						
<b>Convivencia Escolar</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>a) Convivencia escolar en función del PEI</i>						
Existen normas difundidas y consensuadas con la comunidad						
Involucramiento de padres y familias con el cumplimiento del PEI						
<i>b) Formación personal y apoyo a los estudiantes</i>						
Prácticas de desarrollo psicosocial de los estudiantes						
Apoyo al desarrollo progresivo de los estudiantes						
Promoción de la continuidad de estudios e inserción laboral						
<b>Gestión de Recursos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>a) Recursos humanos</i>						
Diagnóstico de competencias docentes y paradocentes PEI						
Comunicación de metas y objetivos del PEI						
<i>b) Recursos financieros, materiales y tecnológicos</i>						
Mantenimiento de recursos materiales, tecnológicos e infraestructura						
Uso eficiente de recursos financieros						
<i>c) Procesos de soporte y servicios</i>						
Soporte y servicios a requerimientos de la comunidad educativa						
Sistema de registro soporte y servicios						

¡MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS!

## MARCO TEÓRICO

Educar es un proceso en el que el sujeto es el protagonista de su propio progreso. La educación, por tanto, es entendida como la acción por la cual se facilitan los medios para que la persona, desarrollando sus capacidades, aspire a la excelencia y logre su perfeccionamiento moral, afectivo, intelectual y físico. Los medios son diversos, atendiendo a la flexibilidad de la naturaleza humana y las circunstancias históricas, sin embargo, estos siempre estarán en concordancia con el concepto de hombre que sustenta esa sociedad.

Todo proceso educativo debe considerar el bien común de la sociedad, pues la persona se desarrolla al interior de una comunidad y es en ella en la cual encuentra las bases para la búsqueda de su propia plenitud. Por este motivo, la educación, junto con estar orientada al perfeccionamiento del individuo, se hace también con miras al perfeccionamiento de la sociedad.

En conformidad con lo anterior, una verdadera educación busca el justo equilibrio entre libertad y responsabilidad, lo que implica, por un lado, buscar el bien que verdaderamente perfecciona al individuo y, por otro, hacerse responsable por las decisiones personales adoptadas, los educa para formar personas libres y responsables de su destino y el de la comunidad a la que pertenecen.

Para llevar a cabo la misión de otorgar educación de excelencia se debe conjugar la función de los alumnos, padres, profesores y asistentes de la educación, se debe además tomar en cuenta aspectos y criterios fundamentales establecidos en PEI de la escuela, y desde cuya concordancia se establecen los criterios necesarios para abordar un diagnóstico adecuado de las necesidades de la comunidad educativa en su conjunto.

Es desde aquí que la Escuela Pehuenche busca desarrollar permanentemente las habilidades de sus estudiantes aprovechando de la mejor forma posible los recursos materiales humanos con los que cuenta. De allí que el desarrollo de su PEI requiere de una revisión permanente, enriquecida a través del Plan de Mejoramiento (PM) levantado a partir del diagnóstico institucional (DI) en el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (LEY SEP).

Para ello tomamos como punto de partida el hecho de que la escuela se encarga de educar y de formar personas, tanto en lo intelectual como en valores, logrando de esta forma prepararlas para su posterior integración y función social. Según Joseph (1999) “la escuela es uno de los marcos idóneos para la transmisión y el aprendizaje de valores”. En la misma línea de análisis Goñi (1998, p. 12) señala que “el objeto fundamental de la instrucción escolar es el de transmitir el bagaje

cultural de la humanidad a las nuevas generaciones”, entendiéndose que el bagaje cultural transmitido incluye los valores vigentes en la sociedad actual.

Desde este punto de vista uno de los desafíos más importantes de la escuela tiene relación con la formación integral de sus educandos, es por esto que **“la escuela debe fundamentarse en la concepción valorativa de la educación para educar éticamente”** (Joseph, 1999, p. 53) satisfaciendo las demandas actuales del sistema educacional

Es por ello que se hace necesario comprender que como nunca la sociedad se encuentra en profundos procesos de cambio, y por esto se presentan nuevas exigencias y demandas al sistema educacional (escuela). Por ello García–Huidobro (1999, p. 235) afirma que **“la educación requiere, más que antes, contribuir a la formación de sentimientos y de personas morales sólidas con identidad y capacidad para juzgar y discernir ante conflictos de valores más complejos que los del pasado”**. En la misma línea de análisis, Puig y Martín (2000, p. 22) sostienen, que debido a los cambios experimentados por la sociedad **“la escuela debería buscar fórmulas para facilitar a los alumnos y alumnas, a organizarse y responsabilizarse de espacios paulatinamente más amplios de sus procesos de aprendizaje”**.

Las escuelas de hoy deben fundamentarse en el logro de aprendizajes, no solo de los objetivos que se plantean los profesores, sino dar un espacio primordial a los intereses de los alumnos y alumnas, es por esto **“que la escuela necesita un espacio donde las palabras y el diálogo sean los protagonistas. Un momento en el que el alumnado y el profesor se planteen los temas de trabajo y vida escolar”** (Puig y Martín, p. 20)

La escuela requiere cambios referidos a las formas de aprender, donde sus actores principales profesores y alumnos, necesitan actualizar para dar cuenta de las demandas de la sociedad actual.

Según García (1999, p. 43) **“el nuevo rol del docente se encamina más a orientar a las personas hacia la fuente de conocimiento, ayudándoles a organizar su aprendizaje y a utilizar las fuentes de información, que a la transmisión de conocimientos que se queda rápidamente obsoleto”**. Basta agregar que el sistema educacional de hoy en día y sus principales actores están en un paulatino cambio. En este sentido el aprender significativamente se transforma en la forma de apropiación de la producción de conocimientos que por hoy es abrumadora y que las maneras tradicionales de hacerlo, registro y reproducción de información, no garantizan un aprendizaje de calidad.

Es así que aprender significativamente implica construir significados que sean importantes y trascendentes para los educandos. Al respecto Manterola (1998, p. 186) señala que “el aprendizaje significativo básico, consiste en hacerse del significado de símbolos (generalmente palabras) o de lo que estos representan”. Se podría decir que éste se produce por descubrimiento y es esto lo que lo hace ser significativo, “el aprendizaje significativo ocurre cuando los aprendices perciben la importancia que tiene la materia para sus propósitos” la mayor parte del aprendizaje significativo se logra mediante la experiencia es decir, haciendo ya que “Aprender a ser cirujano en la sala de clases y en la mesa de operaciones, es bien diferente” (p. 221). A lo anterior es pertinente agregar que aprender significativamente es dar sentido a la información, es procesarla con los conocimientos previos y que estos procesos son más efectivos cuando se realizan con otros, cuando se implementa el trabajo cooperativo entre alumnos, desde esta última perspectiva la convivencia escolar alcanza una relevancia mayor, sin ella el trabajo entre pares y con el propio profesor, el proceso de aprender puede resultar improductivo o parcialmente productivo.

Para lograr aprendizajes significativos, es necesario que confluyan por un lado, la calidad de la labor docente y por otro, el rol de la familia, en específico, el apoyo de los padres o tutores (MINEDUC, 2008)

En lo que respecta al rol docente que se pueden diferenciar los roles de docente de aula propiamente tal, el cual se relaciona directamente con los procesos de enseñanza y aprendizaje y el docente directivo, quién desde un punto de vista netamente técnico orienta los fines institucionales hacia el cumplimiento de metas necesarias para alcanzar el perfil de persona que se quiere proyectar a la sociedad.

De allí que entonces el diagnóstico como herramienta para la mejora constante permita desde la perspectiva docente-directiva orientar el progreso de la escuela en armonía y de manera realista llevando a cabo acciones de mejora de los procedimientos y procesos propios del quehacer pedagógico, administrativo y de la gestión de los recursos, momento en el cual herramientas como los planes de mejora SEP pasan hacer los ejes articuladores que aseguren por un lado el conocimiento concreto de la realidad escolar en el seno de la comunidad educativa y por otra lado, la estrategia de desarrollo para

el mediano y corto plazo, en busca de la mejora continua y la calidad no como un ente abstracto sino como un producto real medible, observable es decir cuantificable y cualificable.

## **DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO**

La Escuela Pehuenche ubicada en Huamachuco s/n. San Clemente nace a la vida pública en el año 2003 como producto de Jornada Escolar Completa Diurna (JEC) Proyecto de la Escuela Básica San Clemente, a objeto de dar cobertura adecuada a sus alumnos; según establece política de Reforma Educacional Chilena de 1996; lo cual se postula considerando requisito normado por ley.

No obstante, en Junio 2003 se autorizó habilitación correspondiente de infraestructura para atender 17 cursos de Escuela Básica San Clemente; luego en Julio de 2003 se inicia JEC de acuerdo a proyecto.

Sin embargo, por Resolución Exenta del 11/11/03 SEREMI Maule se crea formalmente Escuela Pehuenche, a contar del 01 de Enero del 2004 se establece a su vez Jornada Escolar Completa de 3° a 8° años.

La escuela adhiere a los principios de un gobierno escolar democrático razón por la cual en el diagnóstico y elaboración de las políticas escolares internas a mediano y largo plazo colaboran el cuerpo docente del establecimiento, los delegados de alumnos de cada curso y de los apoderados, además de un representante del DAEM de la I. Municipalidad de San Clemente, los que a su vez canalizan inquietudes de sus realidades tanto de cursos y escuela en general.

La planificación estratégica institucional se plantea en horizontes de ocho años correspondientes a una generación escolar, lo cual busca reflejar los cambios sociales y culturales a lo largo del tiempo dentro de un proceso de cambio adecuado a la evolución de las aspiraciones y necesidades del sistema educativo nacional y la sociedad en su conjunto.

Para el cumplimiento de su proyecto educativo, la Escuela Pehuenche cuenta con un moderno y amplio edificio escolar, que atiende a una población escolar cercana a los 600 alumnos que tienen junto a sus familias altas expectativas con el anhelo de forjar un mejor futuro para cada uno de ellos.

La escuela desde su fundación muestra una matrícula en aumento pasando desde 590 alumnos el primer año de funcionamiento a un total de 630 estudiantes.

Lo anterior ha significado un aumento de la eficiencia escolar pasando desde el 97% de aprobación a un 99,5% situándola como una de las escuelas con mayor eficiencia de la comuna y la provincia.

- *Indicadores de eficiencia escolar*

Se entiende como eficiencia escolar “a la diferencia porcentual de estudiantes aprobados en relación inversa a los reprobados en las diferentes materias y cursos del currículum formal escolar” (Guerrero: 2000, MINEDUC: 2007) concepto que cobra gran importancia ya que toda vez que lo permite refleja por un lado la calidad de los aprendizajes, el clima educativo y si éste es o no propicio para el aprendizaje.

Años	Matrícula	Aprobados	Reprobados	% Eficiencia	Retirados
2004	590	574	16	97,2	0
2005	584	577	7	98,8	0
2006	589	581	8	98,7	0
2007	629	620	9	98,6	0
2008	619	613	6	99,1	0
2009	596	598	2	99,6	1
2010	610	608	2	99,5	2
2011	626	620	6	99,3	1
2012	630	627	2	99,5	1

*Tabla 1: Número de matriculados y porcentajes de eficiencia escolar entre 2004 y 2012*

Durante este período, la escuela ha mejorado los niveles de eficiencia al mejorar las tasas de promoción bajando desde 16 alumnos reprobados en el año 2004 a solamente 2 en el año 2012.

Es así de que el porcentaje de eficiencia del establecimiento se sitúa en un 99,5% lo cual establece niveles de alto desempeño escolar lo cual es consecuente con los resultados obtenidos en mediciones externas como la Prueba SIMCE.

En estas pruebas podemos apreciar que los estudiantes de 4° Año Básico en 2005 pasaron desde los 264 puntos promedio en la Prueba SIMCE a 284 puntos en el año 2011, subiendo en 8 años un total de 20 puntos.

Una situación similar ocurre con los octavos años los que entre los años 2005 y 2011 pasaron de los 245 puntos en promedio a 271 puntos en el año 2011, lo que implica un aumento de 26 puntos para el período analizado.

Años	Nivel	Lenguaje	Matemáticas	Comp. del Medio	Promedio	N° alumnos
2005	4° años	266	264	261	264	77
2006	4° años	254	246	250	250	71
2007	4° años	268	268	266	267	71
2008	4° años	256	246	241	248	92
2009	4° años	253	242	240	245	67
2010	4° años	245	251	220	239	62
2011	4° años	284	292	276	284	64

*Tabla 2: Resultados Prueba SIMCE 4° Años Básicos entre 2005 y 2011*

Años	Nivel	Lengua je	Matemáticas	Naturaleza	Sociedad	Promedio	N° alumnos
2005	8° años	245	249	241	243	245	94
2007	8° años	253	256	258	250	254	66
2009	8 ° años	250	268	250	239	252	67
2011	8 ° años	262	280	271	269	271	59

Tabla 3: Resultados PRUEBA SIMCE 8° Años Básicos entre 2005 y 2011

4° Año Básico			
Prueba SIMCE	Promedio (Escala de 100 a 400 puntos)	Tendencia	Comparación con NSE
<b>Lectura</b>	274 puntos	Alza sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado Más Alto que el de establecimientos similares
<b>Matemática</b>	269 puntos	Alza sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado Más Alto que el de establecimientos similares
<b>Historia y Geografía y Ciencias Sociales</b>	248 puntos	Alza sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado Más Alto que el de establecimientos similares
<b>Ciencias Naturales</b>	261 puntos	Mantiene sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado Más Alto que el de establecimientos similares

Tabla 4: Resultados PRUEBA SIMCE 4° Año Básico por subsector en relación al contexto escolar.



Tabla 5: Resultados PRUEBA SIMCE 8° Año Básico por subsector en relación al

8° básico			
Prueba SIMCE	Promedio  (Escala de 100 a 400 puntos)	Tendencia	Comparación con NSE
Lectura	251 puntos	Alza sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado Más Alto que el de establecimientos similares
Matemática	266 puntos	Alza sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado Más Alto que el de establecimientos similares
Historia y Geografía y Ciencias Sociales	248 puntos	Alza sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado Más Alto que el de establecimientos similares
Ciencias Naturales	254 puntos	Alza sus resultados en las últimas evaluaciones	Resultado Más Alto que el de establecimientos similares

*contexto escolar.*

- *Recursos humanos*

La escuela Paso Pehuenche cuenta con un total de 55 funcionarios entre docentes, asistentes de la educación, auxiliares de aseo, manipuladoras de alimento, equipo psicosocial, inspectoría y fonoaudiología.

Funcionarios	Total
Educadores	25
Auxiliares	04
Manipuladoras	07
Inspectores	04

Nocheros	02
Psicólogas	02
Educadoras Dif.	08
Asistente Social	01
Fonoaudiólogas	02
<b>Otros:</b>	
Centro de Padres	SI
Centro de Alumnos	SI

*Tabla 6: Recursos Humanos año 2012*

Se suman en forma complementaria personal contratado por medio de la Ley SEP para actividades extraprogramáticas a lo largo del año (talleres) de Pintura, Banda de Guerra, Fútbol, Danza, Ping-Pong y Ajedrez así como los apoderados que participan en el Centro General con personalidad jurídica otorgada por la Dirección de Organizaciones Comunitarias de la I. Municipalidad de San Clemente.

Además se debe considerar el apoyo permanente de la Dirección Provincial de Educación (DEPROE) del MINEDUC a través de la supervisión pedagógica la cual presta asesoría en materia curricular y de trabajo con recursos informáticos.

<b>Nivel</b>	<b>Cantidad de Profesores</b>	<b>%</b>
<b>Insatisfactorio</b>	1	3.2
<b>Básico</b>	1	3.2
<b>Competente</b>	17	54.8

<b>Año</b>	<b>Cantidad de Profesores</b>	<b>% Respecto al total de profesores del establecimiento</b>
2011	01	0,03
2012	01	0,03
<b>Destacado</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

*Tabla 7: Resultados evaluación docente 2011*

*Tabla 8: Número de docentes con AEP 2012*

<b>2007</b>	Si recibe subvención por desempeño de excelencia
<b>2009</b>	No recibe subvención por desempeño de excelencia
<b>2011</b>	Si recibe subvención por desempeño de excelencia

*Tabla 9: SNED Subvención por Desempeño 2007 - 2011*

- *Recursos financieros*

Desde el punto de vista de los recursos financieros, la escuela depende del Departamento de Educación de la I. Municipalidad de San Clemente, quién dispone de los recursos en un centro de costo del establecimiento, diferenciándose los siguientes ítems y montos para el año 2012:

ITEM	Monto en pesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos provenientes de MINEDUC, DAEM, de acuerdo al sistema subvenciones, destinadas a sueldos, reparaciones y mantención.</li> </ul>	188.298.700.-
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos de mantenimiento con facultad delegada a Municipalidad y sostenedor</li> </ul>	16.030.000.-
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aportes Centro General de Padres y Apoderados.</li> </ul>	4.673.000.-
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiosco escolar</li> </ul>	2.380.000.-
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aportes por diferentes proyectos: Integración Escolar, Pro-retención Proyectos de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Grupos extraescolares.</li> </ul>	7.865.000.-
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) 2012</li> </ul>	160.680.000.-
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otros (Donaciones, remanentes)</li> </ul>	2.780.000.-
<b>Total</b>	<b>382.706.700.-</b>

*Tabla 10 Presupuesto escolar año 2012*

Tipo de escuela	Escuela autónoma
Nivel de ejecución de su Plan de Mejoramiento Educativo	Alto
Recursos transferidos 2008 a 2010	\$234.705.080
Gastos rendidos 2008 a 2010	\$152.252.575 (64,87 %)
Pago total a Agosto 2012	\$483.344.828

*Tabla 11: Aportes financieros Ley SEP entre 2008 y 2012*

- *Recursos de infraestructura*

El establecimiento cuenta con un edificio de 1350 m2 los cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Dependencia	N°
• Aulas	17
• Sala Multi-taller	01
• Sala de Biblioteca	01
• Sala de Computación Equipada	01
• Comedor	02
• Cocina y despensa	01
• Oficinas	03
• Sala Diferencial	01
• Servicios Higiénicos Alumnos	02
• Servicios Higiénicos Profesores	05
• Duchas Hombres	01
• Duchas Mujeres	01
• Multicancha	01
• Bodegas	03
• Baño Ed. Diferencial e Integración	01
• Sala Implementos audiovisuales	01
• Sala integración	01
• Oficina de reuniones	01
• Oficina Secretaría	01

*Tabla 12: Dependencias físicas del establecimiento*

Los recursos físicos de la escuela permiten que en cada sala de clases se ubiquen cómodamente un promedio de 35 alumnos por curso los cuales tienen acceso expedito al patio y las 5 zonas de seguridad existentes.

- *Recursos tecnológicos*

La Escuela Pehuenche aspira a estar a la vanguardia en equipamiento tecnológico educativo, razón por la cual lleva un riguroso control de los recursos

disponibles en términos de ordenar y racionalizar su uso n actividades pedagógicas significativas para el estudiante dentro de pautas de planificación previas, evitando así la improvisación y optimizando el tiempo dentro y fuera del aula.

EQUIPAMIENTO	N°
Computadores de escritorio	25
Notebooks	05
Laboratorios móviles computacionales (LMC)	02
Netbooks laboratorios móviles	40
Fotocopiadoras	02
Radio Cassette - CD	01
Radio Cassette	01
Grabadora	01
Filmadora	01
Máquina fotográfica	01
Impresoras	03
Scanner	01
Proyectores	16
DVD-VHS	01
Televisores	02
Video -VHS	01
Parlantes 500 RMS	02
Power amplificador grande	01
Power amplificador chico	02
Micrófono inalámbrico	01
Micrófono línea	01
Pedestal parlante	02

Pedestal micrófono normal	02
Pedestal para podium	01
Deck doble cassetera	01
Guitarra eléctrica	02
Globos terráqueos interactivos	02
Pizarras interactivas	03

*Tabla 13: Equipamiento Escuela Pehuenche*

## ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### Liderazgo

#### a) Visión estratégica

Dentro de esta dimensión podemos apreciar que existe una práctica instalada de **planificación de las acciones de la escuela** en forma previa, aunque en lo que respecta a **revisión y actualización del PEI** se evidencian **prácticas parciales**, lo cual conlleva la necesidad de actualizar con mayor dinamismo el PEI de manera de dar respuesta a los requerimientos de la comunidad educativa y los cambios constantes de la sociedad. Lo anterior impacta en la **implementación de acciones de mejora** por cuanto si bien existen planificación, las implementaciones de nuevas acciones no son lo suficientemente oportunas, existiendo un desfase entre lo urgente, lo necesario y las respuestas ofrecidas por la dirección del establecimiento.

#### b) Conducción y guía

Hay una adecuada coordinación para el **logro de los objetivos del PEI** aunque un grupo de los docentes considera ello una **práctica parcial**, lo cual

indica que no todos los profesores son debidamente informados y considerados a la hora de establecer responsabilidades y grados de participación en el logro de los objetivos para alcanzar las metas del PEI. Esta situación es coherente con el hecho de que la **evaluación del desempeño directivo** sea vista por un grupo importante de los docentes como una práctica parcial, con escasa evidencia.

c) Información y análisis

Las **acciones de mejora del clima organizacional** son vistas por los docentes **tanto como prácticas parciales como prácticas totales** lo cual denota que si bien las acciones efectivamente ocurren, un porcentaje de los integrantes de la comunidad educativa no participa de ellas ya sea por falta de interés o por omisión de parte de los directivos, lo que explica por el hecho de que los docentes encuestados tienden a expresarse en bloques o grupos bien definidos en donde unos declaran participar mientras que otros no tienen conocimiento de las acciones.

En cuanto a las evidencias acerca del funcionamiento de un **sistema de rendición de cuenta pública anual**, los docentes las identifican positivamente como **prácticas sistemáticamente evaluadas y efectivas** por cuanto cada año en el mes de diciembre, la dirección rinde la cuenta anual escolar ante la comunidad local, la cual es previamente preparada y socializada ante el Consejo de Profesores, el que realiza aportes y observaciones de forma de entregar una información más clara y fidedigna.

### **Gestión curricular**

a) Organización curricular

En términos de la **articulación del Marco Curricular con el PEI y el PADEM** es posible apreciar que esta dimensión corresponde a una práctica parcial lo cual evidencia que existe poca comunicación entre lo que se planifica a nivel comunal y lo que se plantea a nivel escolar, existiendo por lo tanto la necesidad de establecer mecanismos o procedimientos de articulación que garanticen la pertinencia de los cambios generados por ambos estamentos de forma de evitar superposición de roles, medidas duplicadas o incongruencias.



En lo que se refiere a la **coherencia entre ciclos, niveles y objetivos del PEI** es posible afirmar que existe un grado de correspondencia dado que las evidencias señaladas por los encuestados la declaran como una **práctica instalada** que requiere en forma constante ser recalcada ya que es muy fácil que alguna acción pedagógica pueda distorsionarse a la hora de su aplicación alejándose de los objetivos del PEI, situación habitualmente detectada por las mediciones externas como SIMCE.

b) Preparación de la enseñanza

En lo que se refiere a la **articulación y coherencia entre programa de estudios y el PEI** se detecta que un alto número de docentes la indican como una práctica parcial dado que si bien el PEI busca responder a las necesidades de los estudiantes no siempre existe una clara correspondencia, más aún si el proyecto educativo institucional no siempre es actualizado cuando realmente es necesario, problema que detectamos previamente al analizar la dimensión de la visión estratégica de la escuela.

Lo anterior guarda directa relación con el hecho de que las **estrategias de enseñanza pertinentes** sean identificadas por los integrantes del cuerpo docente como **evidencias y prácticas parciales**, lo cual nos lleva plantear un nudo crítico a abordar ya que efectivamente se requiere identificar primero que se entiende por pertinencia para luego establecer acuerdos en común que permitan re-orientar la docencia hacia contenidos adecuados que la matriz curricular básica (MCB) del MINEDUC no alcanza a abordar.

No es el mismo caso respecto de la **coherencia entre evaluación y enseñanza** en donde los miembros de la comunidad educativa en su mayoría manifiestan que existen prácticas sistemáticas que son evaluadas permanentemente en torno a asegurar que efectivamente la evaluación se corresponda con lo que se enseña lo cual tiene un impacto positivo en los resultados de promoción escolar y mediciones externas que posicionan y reflejan adecuadamente los resultados obtenidos por el establecimiento.

c) Acción docente en el aula

Por su lado la **información sobre la práctica docente en el aula denota** un alto grado de dispersión por cuanto para algunos ésta existe como evidencia parcial, otros como una práctica como tal y algunos como práctica sistemática en la escuela. Tal situación nos lleva a plantear que efectivamente existe pero en diferentes grados lo cual guarda relación con los estilos docentes de cada profesor y cómo ellos influyen en el grado de planificación y cuidado de su práctica docente, **lo cual nos habla de un cuerpo docente heterogéneo** con una formación inicial diversa con experiencias disímiles que requiere de un mayor de acompañamiento y en algunos casos de supervisión en el aula.

Asimismo, las **altas expectativas sobre los aprendizajes de los estudiantes son una práctica totalmente instalada** y parte de la cultura ya que la escuela cuenta con un sistema permanente de evaluación del grado de avance dados por ensayos SIMCE mediante un servicio contratado a una empresa consultora externa la cual suministra las mediciones e informa sus resultados cada trimestre.

Al igual que la información sobre la práctica docente en el aula, **la organización de la enseñanza según necesidades de los estudiantes** se identifica como una **práctica parcial** por cuanto al existir evidencias de problemas de pertinencia y de actualización del PEI la escuela no ha podido generar planes y programas propios.

d) Evaluación de la implementación curricular

La escuela cuenta con una **práctica instalada** en lo que respecta a la **evaluación de cobertura curricular**, lo cual nos habla de que el curriculum como tal tiene una progresión y se rige mediante plazos preestablecidos conocidos por todos en base al calendario escolar oficial y mapas de progresión que entrega el MINEDUC a modo de orientación a los jefes de UTP.

Las evidencias acerca de la **evaluación del nivel de logro de los aprendizajes** indican que en la escuela hay prácticas heterogéneas ya que algunos docentes las identifican con evidencias parciales, otros como

instaladas totalmente y otros como sistemáticamente evaluadas. Tal grado de dispersión requiere necesariamente de aunar criterios respecto del grado de avance curricular y los problemas surgidos en el proceso a modo de retroalimentación.

Los **espacios de reflexión sobre implementación curricular** estarían instalados totalmente, ya que es común que una vez al mes la escuela realice consejos técnicos a fin de discutir los alcances y progresos más relevantes en el materia de cumplimiento de la progresión curricular planificada a principio del año escolar al punto de que hay docentes que señalan que esta es una práctica sistemática que forma parte del trabajo del establecimiento que es característico de éste en relación a otros de la comuna.

## **Convivencia Escolar**

### a) Convivencia escolar en función del PEI

La dimensión de la **convivencia escolar en función del PEI** nos muestra que la evidencia indica que dentro de la escuela existen prácticas que están instaladas, y son sistemáticamente evaluadas en relación a garantizar el cumplimiento del Convenio de Convivencia Escolar dentro del marco del PEI. Es así que la existencia de una encargada de convivencia escolar en pleno ejercicio evidencia una práctica efectiva de ella.

El **involucramiento de padres y familias con el cumplimiento del PEI** dentro de la Escuela Pehuenche **tiene un carácter heterogéneo y diverso** dado en el hecho de que las evidenciadas señalan que hay prácticas parcialmente instaladas que están en vías de su pleno funcionamiento como es la operación regular del Consejo Escolar lo cual incide en que los padres y las familias en general no tengan una participación activa en el cumplimiento del PEI a cabalidad, dependiendo aún del entusiasmo, entrega y disponibilidad de tiempo de algunos padres quienes sienten un mayor compromiso.

### b) Formación personal y apoyo a los estudiantes

En esta dimensión tenemos que al hablar de **prácticas que favorezcan el desarrollo psicosocial de los estudiantes** al interior de la escuela, hay medidas que aún están en proceso de instalación y que requieren de un mayor impulso por parte de los docentes directivos, comprensión y apoyo del lado de los profesores y compromiso responsable de parte de las familias. Estas prácticas parcialmente instaladas conllevan una serie de desafíos ya que muchas veces se evidencia que al inicio de algún acompañamiento hay una mayor preocupación de los actores involucrados, sin embargo con el paso del tiempo, muchas de éstas medidas de apoyo pierden fuerza y tienden a diluirse impactando negativamente en los estudiantes.

En concordancia con la dimensión de la gestión curricular, la escuela posee mecanismos institucionales de **apoyo al desarrollo progresivo de los estudiantes** como son programas remediales de refuerzo educativo con fondos educativos provenientes del nivel provincial, compensación de tiempo a través de talleres SEP que se orientan a la superación de los educandos en áreas deficitarias y el apoyo fundamental de los planes de integración escolar por parte del equipo diferencial de la escuela. Por lo tanto hablamos de prácticas efectivas sujetas a permanente revisión y reorientadas en función de las necesidades emergentes.

La **promoción de la continuidad de estudios e inserción laboral** es un **área crítica** dentro del proyecto educativo de la Escuela Pehuenche dado que en su PEI no se considera de manera explícita el hecho de que una cantidad no menor de estudiantes que terminan su enseñanza básica no continúan sus estudios medios y se integran tempranamente al mundo del trabajo. De allí que no existan estrategias que evidencien sino que parcialmente, algunas actividades esporádicas sobre esta problemática, la cual requiere un abordaje de acuerdo a las características socioeconómicas y culturales de la comunidad que considere el contexto social en donde ocurre este fenómeno.

### **Gestión de recursos**

- a) Recursos humanos

En lo referente a si desde el punto de vista de los RR.HH. la escuela realiza un **diagnóstico de competencias docentes y paradocentes en función de los requerimientos del PEI** considerando los perfiles de entrada para cada función, tenemos que la evidencia es solamente parcial, con algunos intentos esporádicos los cuales generan en el personal actitudes de resistencia dado que muchos de ellos son de planta y consideran que su antigüedad es garantía de la calidad de su desempeño en sus cargos.

Lo anterior incide directamente en el hecho de que aunque exista una **comunicación de las metas y objetivos del PEI** a modo de socialización **muchas veces éstas no sean internalizadas como propias por el personal** dado que algunos ya en edad de retiro, solamente esperan la ocurrencia de algún beneficio previsional que les permita acceder a mejores condiciones de jubilación y no en relación a una mejora de sus actuaciones en el aula.

b) Recursos financieros, materiales y tecnológicos

En lo que se relaciona con la **mantención de recursos materiales, tecnológicos e infraestructura** de la Escuela Básica Pehuenche, tenemos que la evidencia recogida nos muestra que hay prácticas sistemáticamente evaluadas y en muchos casos efectivas que garantizan el funcionamiento óptimo del establecimiento ya sea desde el punto de vista de la infraestructura con persona docente y paradocente calificado en reparaciones eléctricas y de albañilería, un técnico en informática quién entrega soporte al laboratorio, biblioteca CRA y a los docentes y alumnos.

Igualmente desde el punto de vista del **uso eficiente de recursos financieros**, la escuela cuenta con un contador técnico profesional quien lleva los ingresos y egresos de los centros de costo del establecimiento los cuales están bajo caución del área de finanzas del DAEM de la I. Municipalidad de San Clemente. Asimismo, los docentes directivos están permanentemente preocupados de ya sea conseguir donaciones materiales y de servicios para escuela así como acceder a fondos externos a través de proyectos del MINEDUC u otras fuentes como por ejemplo FONDART.

### c) Procesos de soporte y servicios

Respecto del **soporte y servicios a requerimientos de la comunidad educativa**, hay evidencias de prácticas establecidas que facilitan en algunos ámbitos el acceso de la comunidad educativa a ciertos servicios según demanda como son el uso de la multicancha techada de la escuela, ingreso al laboratorio de computación en ciertos días y horarios establecidos para tales efectos, utilización de la cocina y comedores de la escuela, todo lo cual se cubre a través de la participación voluntaria de personal docente y paradocente que se hace responsable de la actividad. Tenemos entonces prácticas que están instaladas pero que requieren ir mejorando hacia ciertos estándares de calidad y evaluación de los servicios a prestar frente a la comunidad.

En este mismo sentido, se requiere definir mejores **sistemas de registro y soporte de los servicios** de modo que si bien las evidencias nos hablan de prácticas instaladas y algunas en proceso de evaluación, debe orientarse a que dentro de esta dimensión se alcancen prácticas efectivas.

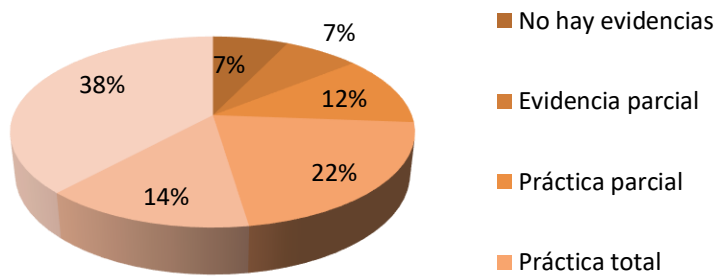
## DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

### Evidencias y niveles

- *Prácticas de planificación*

En términos de planificación de las acciones de la escuela en torno al aprendizaje un 38% de los encuestados afirma que efectivamente se cuenta con procedimientos adecuados que aseguran una práctica efectiva de planificación escolar evitando la improvisación y optimizando los recursos en el sentido de acciones pedagógicas definidas previamente.

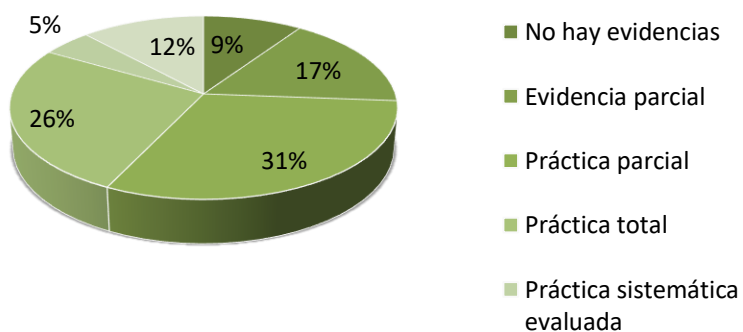
**Gráfico 1: Prácticas de planificación**



- *Revisión y actualización del PEI*

La revisión y actualización del PEI de la escuela es declarado por los encuestados como una práctica parcial 31% dentro del establecimiento, mientras que un 26% la declara como una práctica total.

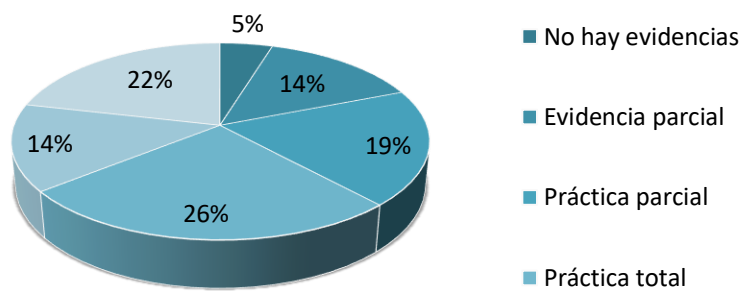
**Gráfico 2: Revisión y actualización del PEI**



- *Implementación de acciones de mejora*

La implementación de acciones de mejora de acuerdo a los encuestados, un 26% la señala como una práctica parcial dentro del establecimiento, un 14% como práctica total y un 22% como una práctica sistemática y evaluada dentro de la cultura escolar.

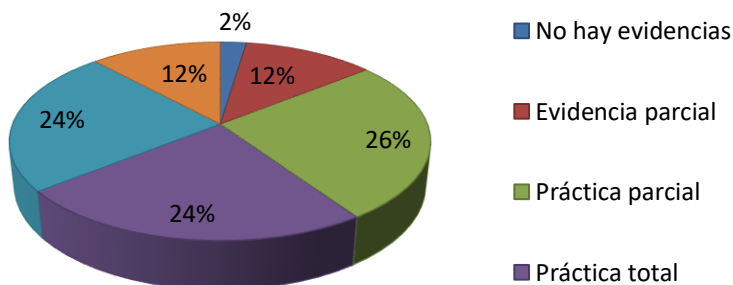
**Gráfico 4: Implementación de acciones de mejora**



- *Coordinación para el logro de objetivos del PEI*

En este punto los encuestados están divididos ya que un 24% indica que la coordinación es una práctica total, sin embargo un 26% afirma que solo hay una coordinación parcial para alcanzar el logro de los objetivos del PEI.

**Gráfico 5: Coordinación para logro de los objetivos del PEI**

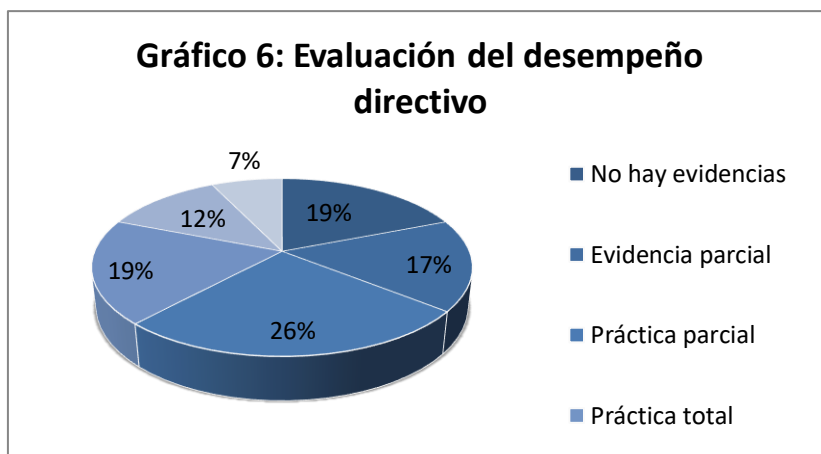


- *Evaluación del desempeño directivo*

Este es un punto sensible dentro de la comunidad escolar ya que hay opiniones encontradas: un 19% y 17% afirma que no hay evidencia o que ésta es parcial respecto de la evaluación de los docentes directivos del

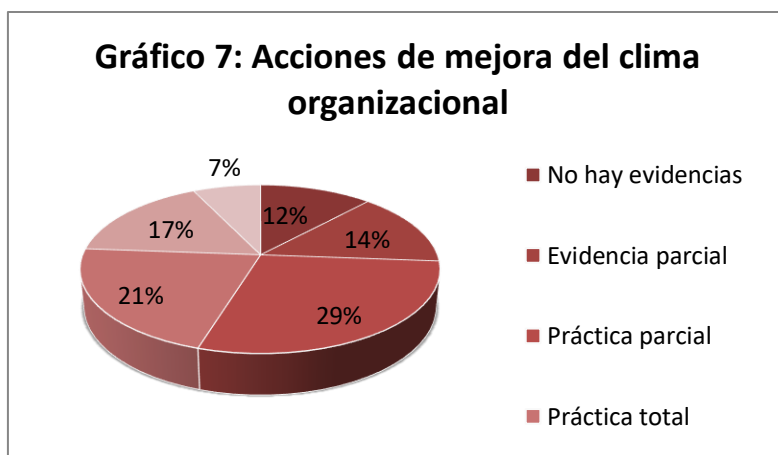


establecimiento, mientras que un 26% y 19% señala que ésta existe como una práctica parcial o bien como práctica total.



- *Acciones de mejora del clima organizacional*

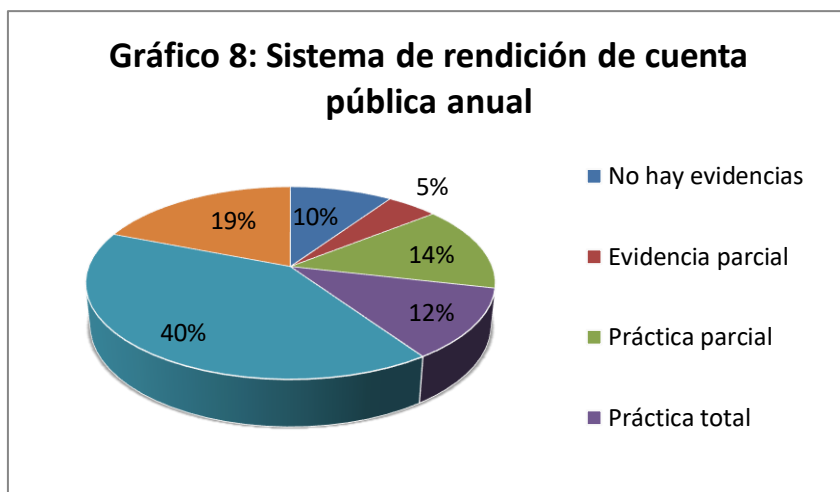
Respecto de la existencia de acciones de mejora del clima organizacional un 29% de los encuestados afirma que éstas son solo una práctica parcial dentro de la escuela, por lo tanto este es un tema a abordar dentro de una eventual propuesta de Plan de Mejora.



- *Sistema de rendición de cuenta pública anual*

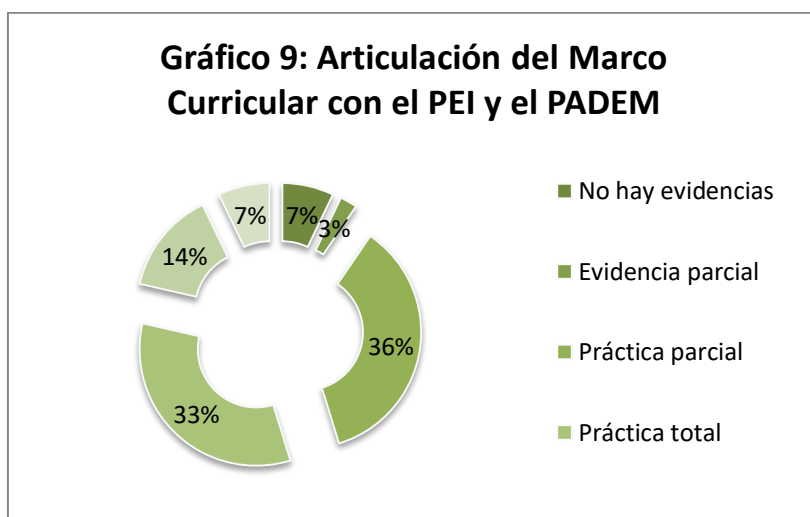
En este caso, un 40% de los encuestados afirma que existe dentro de la escuela un sistema de rendición de cuenta pública anual que garantiza transparencia en las acciones del establecimiento en la prosecución de los objetivos declarados en el PEI. Se indica que ello es una práctica habitual

desde el año 2008 cuando se realiza la primera cuenta anual, hecho que se repite cada año durante el mes de diciembre.



- *Articulación del PEI con el Marco Curricular y el PADEM comunal*

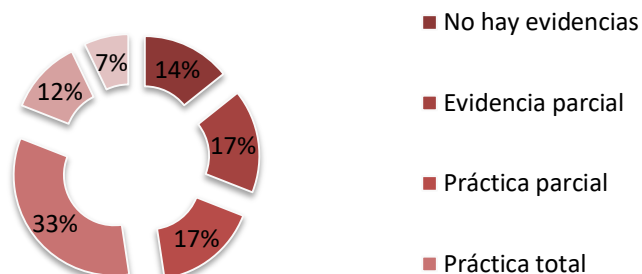
Respecto de la articulación del PEI con el Marco Curricular y el PADEM comunal, un 36% de los encuestados afirma que ésta es solamente una práctica parcial y un 33% una práctica total.



- *Coherencia entre los ciclos, niveles y objetivos del PEI*

En este caso un 33% de los encuestados afirma que efectivamente hay coherencia entre el PEI y los objetivos institucionales respecto de las actividades de los ciclos y niveles escolares.

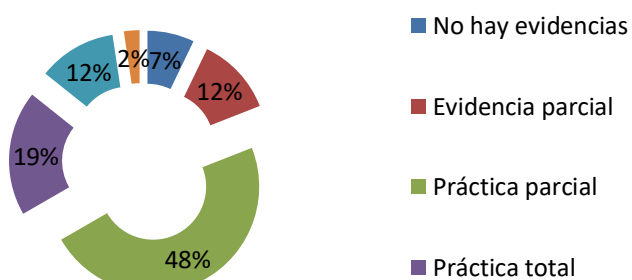
**Gráfico 10: Coherencia entre ciclos, niveles y objetivos del PEI**



- *Articulación entre el programa de estudios y el PEI*

Un 48% de los encuestados afirma que existe una articulación entre el programa de estudios y el PEI, lo cual indica que existe un proyecto bien definido y en funcionamiento.

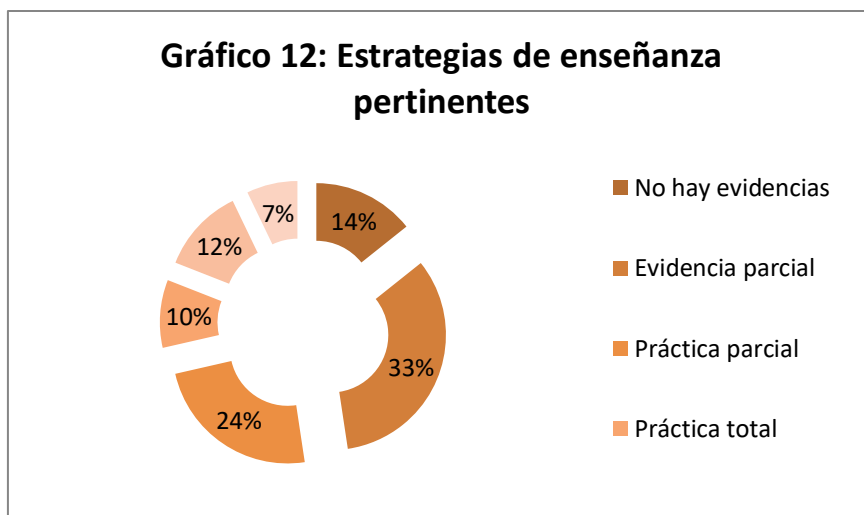
**Gráfico 11: Articulación y coherencia entre programa de estudios y el PEI**



- *Estrategias de enseñanza pertinentes*

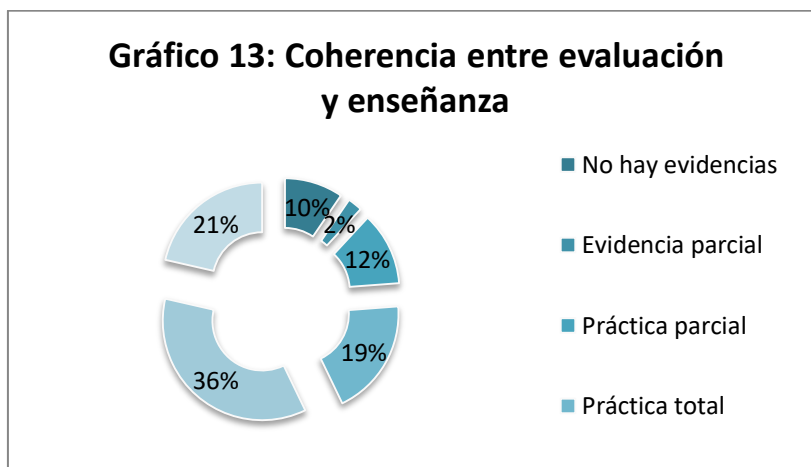
Respecto de las estrategias de enseñanza pertinentes hay opiniones divididas ya un 33% señala que existe una práctica parcial, un 24% que existe una práctica total y un 14% indica que existe una evidencia parcial, lo cual

muestra que si bien las estrategias existen requieren ser socializadas y difundidas entre los docentes.



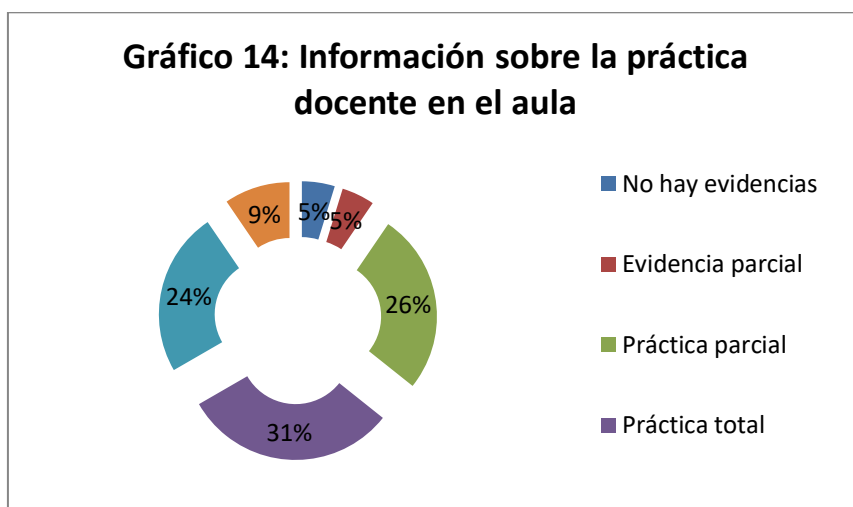
- *Coherencia entre evaluación y enseñanza*

En relación a la coherencia entre evaluación y enseñanza un 36% afirma que ésta existe mientras que solamente un 10% afirma que no hay evidencias al respecto.



- *información sobre la práctica docente en el aula*

En relación a la información sobre la práctica docente un 31% de los encuestados señala que es una práctica total, pero hay un 26% que solamente se trata de una práctica parcial.



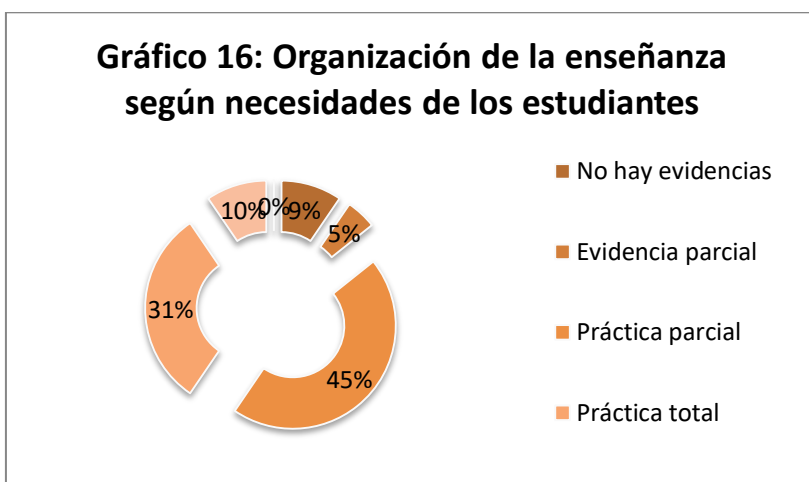
- *Altas expectativas respecto de los aprendizajes de los estudiantes*

Un 40% de los encuestados afirma que la escuela tiene altas expectativas respecto de los aprendizajes de los estudiantes como parte de una práctica total en establecimiento.



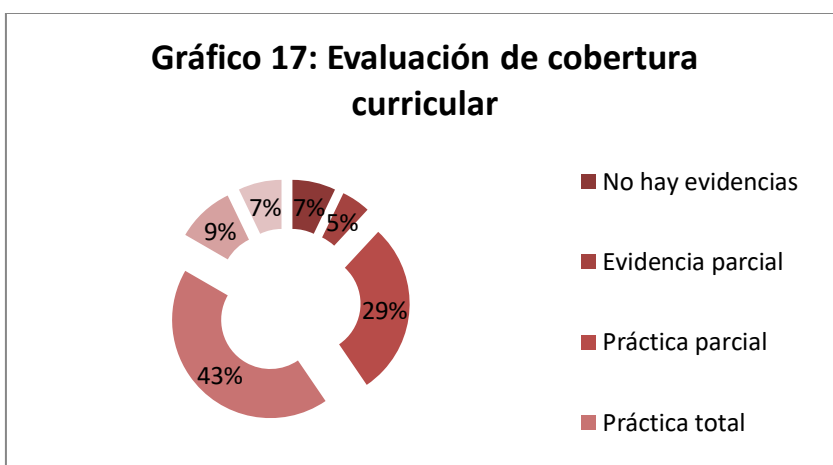
- *Organización de la enseñanza según las necesidades de los estudiantes*

En lo que se refiere a la organización de la enseñanza según las necesidades de los estudiantes un 45% de los encuestados afirma que existe una práctica parcial.



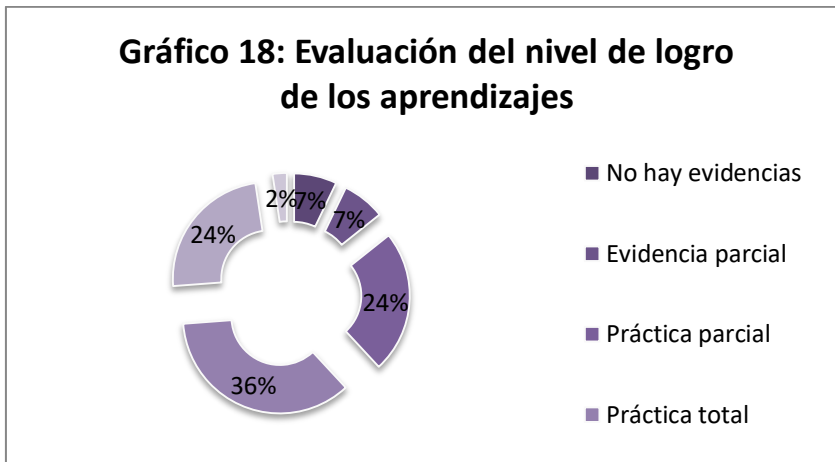
- *Evaluación de la cobertura curricular*

Un 43% de los encuestados afirma que la evaluación de la cobertura curricular es una práctica total dentro de la escuela.



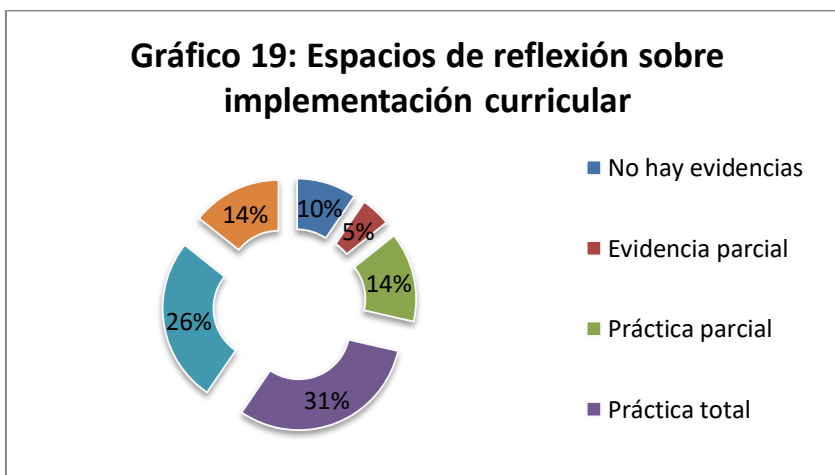
- *Evaluación del nivel de logro de los aprendizajes*

Así mismo, en lo que se refiere a la evaluación del nivel de logro de los aprendizajes un 36% señalan que éstas son una práctica total dentro de la escuela, sin embargo un 24% indican que solamente hay una evidencia parcial, aunque un 24% también afirma que constituyen una práctica sistemáticamente evaluada.



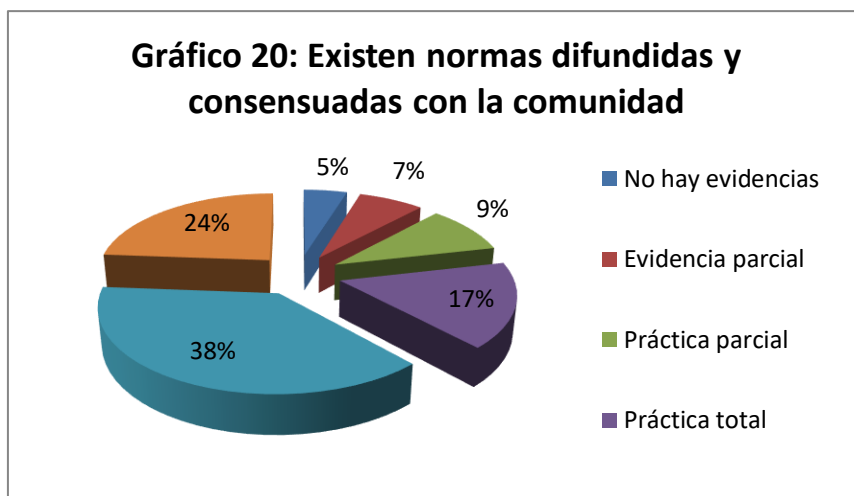
- *Espacios de reflexión sobre implementación curricular*

En torno a los espacios de reflexión sobre curriculum, un 31% indica que se tratan de prácticas totales con un 26% de ellas sistemáticamente evaluadas, lo cual habla de que estos espacios forman parte de la cultura organizacional.



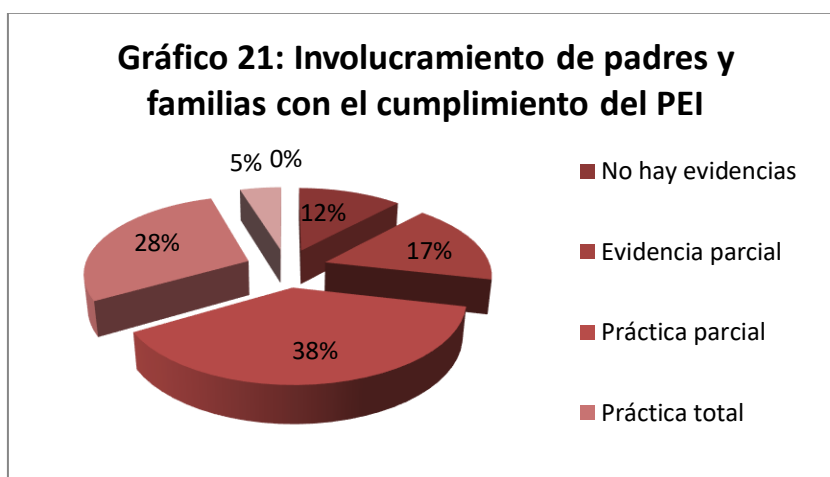
- *Normas difundidas y consensuadas con la comunidad*

Respecto de las normas difundidas y consensuadas, un 38% señala que su difusión es una práctica sistemática y evaluada dentro de la escuela.



- *Involucramiento de padres y familia con el cumplimiento del PEI*

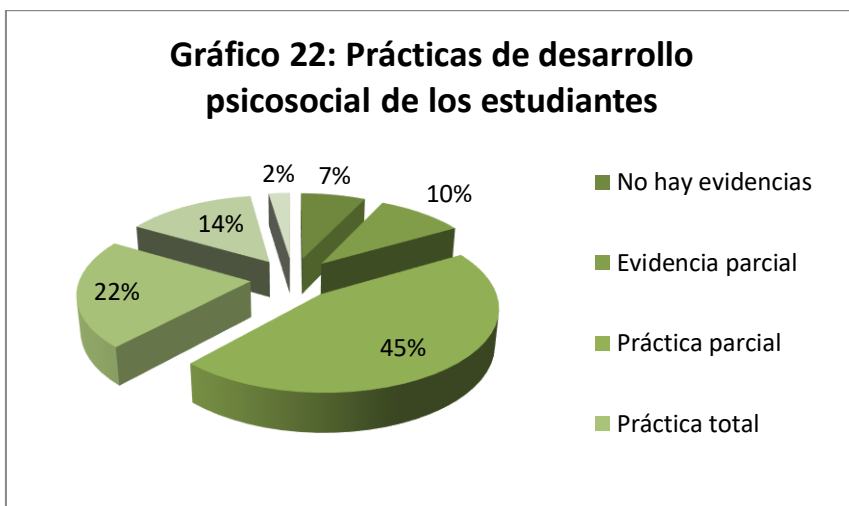
En relación a este punto, un 38% de los encuestados afirma que el involucramiento de los padres en el PEI es solamente una práctica parcial, lo cual nos habla de que se hace necesario avanzar en el compromiso de los padres y familia para alcanzar el cumplimiento del PEI.



- *Prácticas de desarrollo psicosocial de los estudiantes*

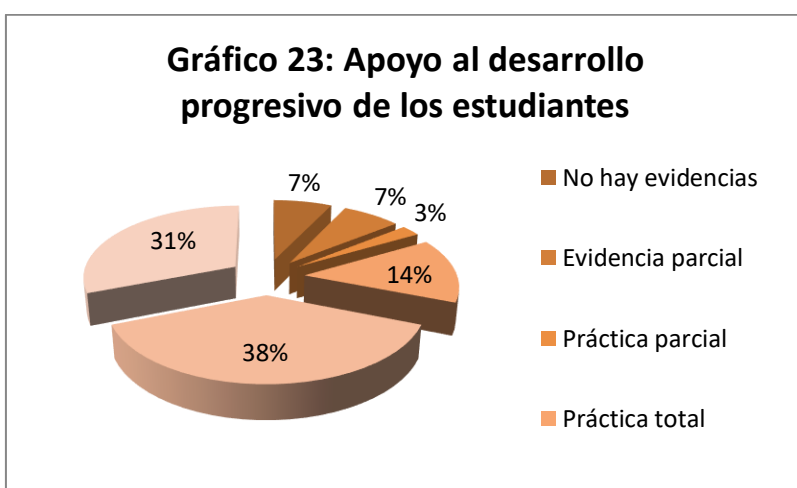


Uno de los puntos que llama la atención se refiere al desarrollo psicosocial de los estudiantes en un donde un 45% de los encuestados afirma que esta preocupación es una práctica parcial dentro de la escuela.



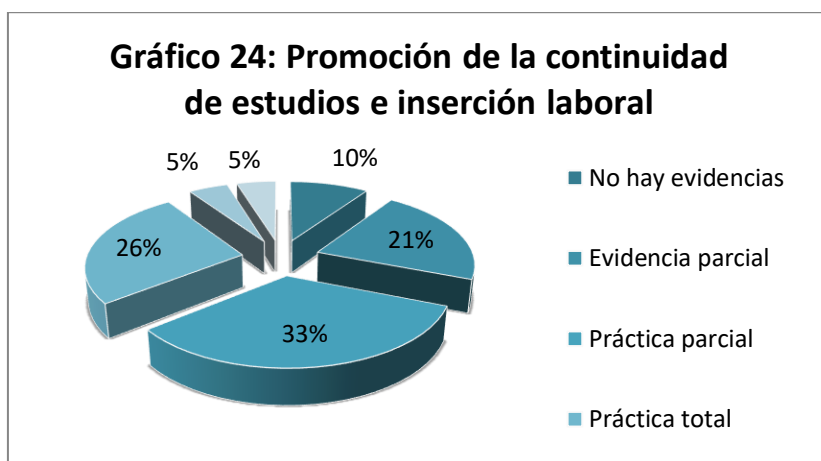
- *Apoyo al desarrollo progresivo de los estudiantes*

En este punto, la escuela evidencia un apoyo permanente al desarrollo de sus estudiantes por cuanto un 38% afirma que se trata de una práctica total y un 31% una práctica sistemática dentro de la escuela.



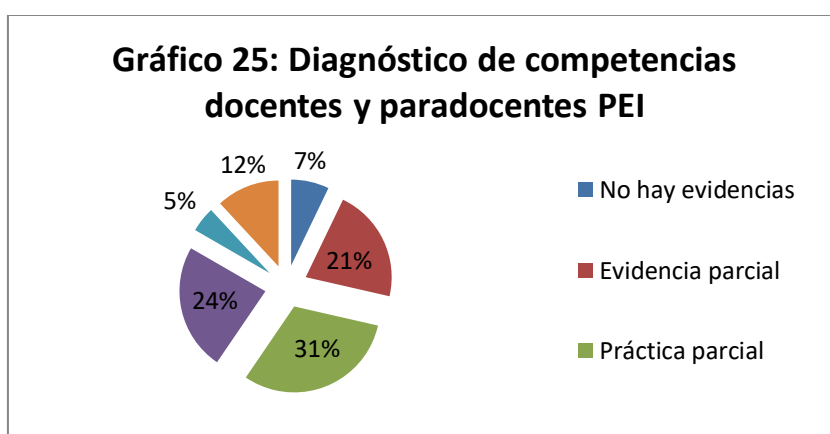
- *Promoción de la continuidad de estudios e inserción laboral*

En este punto un 33% señala que una práctica parcial dentro de la escuela, un 21% señala que solamente hay evidencias parciales y un 10% que éstas no existen.



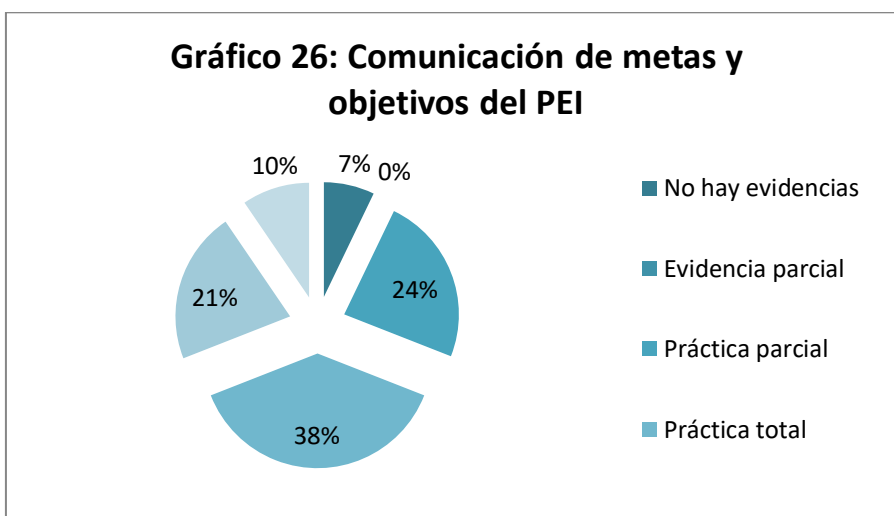
- *Diagnóstico de competencias docentes y paradocentes en relación al PEI*

En relación a las competencias docentes, un 31% está de acuerdo con efectivamente éstas fueron diagnosticadas en forma parcial o bien existe poca evidencia sobre dicha práctica.



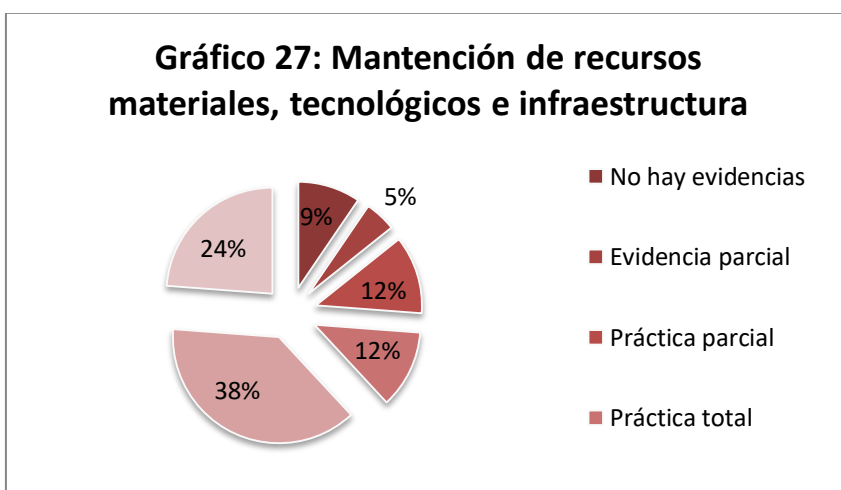
- *Comunicación de metas y objetivos del PEI*

En lo referido a la comunicación de metas y objetivos del PEI a la comunidad escolar, un 38% de los encuestados afirma que ello sucede como práctica parcial y un 24% acota que solamente hay una evidencia parcial.



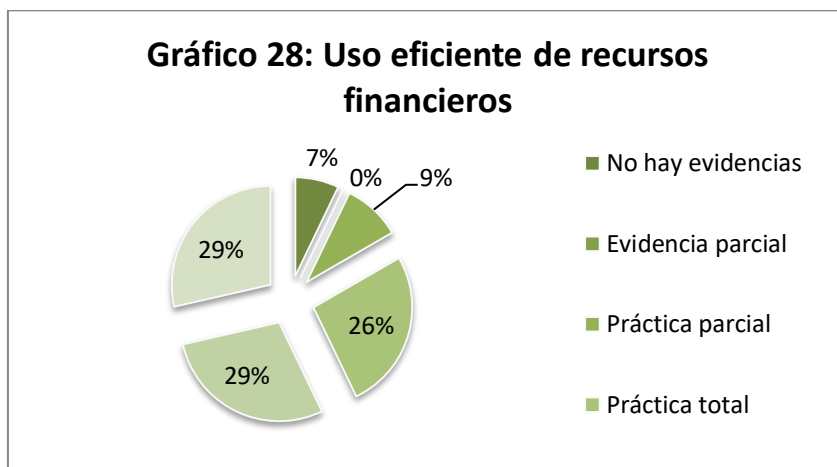
- *Mantenimiento de los recursos materiales y tecnológicos*

Existe una mayoría entre los encuestados en términos de las prácticas en la mantención de los recursos materiales y tecnológicos por cuanto un 38% las señala como una práctica total y un 24% como sistemática.



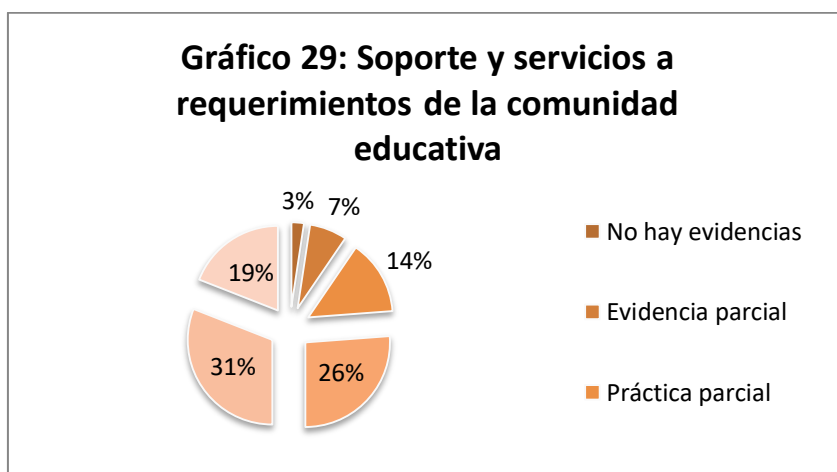
- *Uso eficiente de recursos financieros*

La misma tendencia podemos apreciar en el uso eficiente de los recursos financieros de la escuela en donde un 29% de los encuestados señala esta práctica como efectiva o sistemática y un 26% como total.



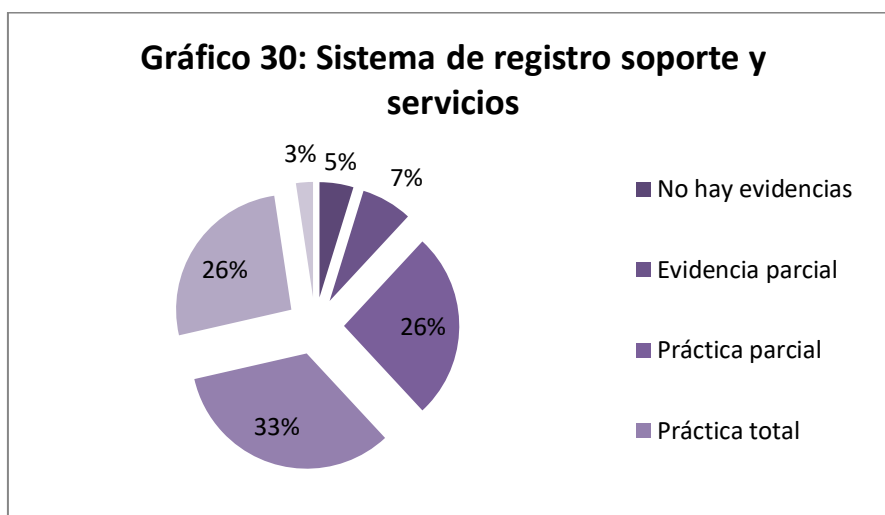
- *Soporte y servicios a los requerimientos de la comunidad educativa*

Respecto del soporte y servicios a los requerimientos escolares, tenemos que las evidencias y los encuestados hablan de un 31% como práctica sistemática, un 26% como total y un 19% como efectiva.



- *Sistema de registro de soporte y servicios*

Relacionado con el punto anterior, la existencia de un sistema de registro de soporte de servicios dentro de la escuela es declarado por los encuestado en un 33% como parcial y un 26% la indica solo con evidencia parcial y un 26% como total.



## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Por medio de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y representados en la matriz de tendencias centrales, podemos señalar que en términos generales la Escuela Pehunte tiene una serie de prácticas instaladas con procedimientos claros con responsabilidades definidas y manejo razonable de los recursos disponibles con preocupación por la gestión curricular, la definición de metas claras y sistemáticas.

<b>Liderazgo</b>						
<i>a) Visión estratégica</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Prácticas de planificación	3	3	5	9	6	16
Revisión y actualización del PEI	4	7	13	11	2	5
Implementación de acciones de mejora	2	6	8	11	6	9
<i>b) Conducción y guía</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Coordinación para logro de los objetivos del PEI	1	5	11	10	10	5
Evaluación del desempeño directivo	8	7	11	8	5	3
<i>c) Información y análisis</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Acciones de mejora del clima organizacional	5	6	12	9	7	3
Sistema de rendición de cuenta pública anual	4	2	6	5	17	8
<b>Gestión Curricular</b>						
<i>a) Organización curricular</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Articulación del Marco Curricular con el PEI y el PADEM	3	1	15	14	6	3
Coherencia entre ciclos, niveles y objetivos del PEI	6	7	7	14	5	3
<i>b) Preparación de la enseñanza</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Articulación y coherencia entre programa de estudios y el PEI	3	5	20	8	5	1
Estrategias de enseñanza pertinentes	6	14	10	4	5	3
Coherencia entre evaluación y enseñanza	4	1	5	8	15	9
<i>c) Acción docente en el aula</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Información sobre la práctica docente en el aula	2	2	11	13	10	4
Altas expectativas sobre los aprendizajes de los estudiantes	2	2	2	12	17	7
Organización de la enseñanza según necesidades de los est.	4	2	19	13	4	0
<i>d) Evaluación de la implementación curricular</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Evaluación de cobertura curricular	3	2	12	18	4	3
Evaluación del nivel de logro de los aprendizajes	3	3	10	15	10	1
Espacios de reflexión sobre implementación curricular	4	2	6	13	11	6
<b>Convivencia Escolar</b>						
<i>a) Convivencia escolar en función del PEI</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Existen normas difundidas y consensuadas con la comunidad	2	3	4	7	16	10
Involucramiento de padres y familias con el cumplimiento del PEI	5	7	16	12	2	0
<i>b) Formación personal y apoyo a los estudiantes</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Prácticas de desarrollo psicosocial de los estudiantes	3	4	19	9	6	1
Apoyo al desarrollo progresivo de los estudiantes	3	3	1	6	16	13
Promoción de la continuidad de estudios e inserción laboral	4	9	14	11	2	2
<b>Gestión de Recursos</b>						
<i>a) Recursos humanos</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Diagnóstico de competencias docentes y paradocentes PEI	3	9	13	10	2	5
Comunicación de metas y objetivos del PEI	3	0	10	16	9	4
<i>b) Recursos financieros, materiales y tecnológicos</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Mantenimiento de recursos materiales, tecnológicos e infraestructura	4	2	5	5	16	10
Uso eficiente de recursos financieros	3	0	4	11	12	12
<i>c) Procesos de soporte y servicios</i>	NE	EP	PP	PT	PSE	PE
Soporte y servicios a requerimientos de la comunidad educativa	1	3	6	11	13	8
Sistema de registro soporte y servicios	2	3	11	14	11	1

Matriz de tendencias centrales. Elaboración propia

Sin embargo tenemos deficiencias en descriptores como la inserción laboral de los estudiantes que egresan de Octavo Año Básico y que no continúan sus estudios de Enseñanza Media, así como también en el mayor involucramiento de los apoderados y familias en el logro de los objetivos del PEI.

De la misma manera, debe ser mejorada la selección de docentes y paradocentes cuyos perfiles efectivamente se ajusten a las necesidades del PEI de la escuela e incorporar a aquellos docentes de planta en ejercicio a ciclos de perfeccionamiento, crecimiento personal, autoestima y principios de gestión curricular de manera de hacerlos partícipes de los cambios constantes que requiere la gestión escolar para satisfacer las demandas de la sociedad.

En relación a los docentes directivos, ellos deben transparentar sistemas de evaluación de su gestión más allá del ejercicio de la cuenta anual, adhiriendo a experiencias como el Convenio de Desempeño Colectivo del MINEDUC o procesos más largos y complejos como la Certificación en Gestión Escolar de Calidad de la Fundación Chile.

Solo de esa forma su gestión será validada el resto de los docentes y la comunidad educativa.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

Área	Objetivos esperados	Acciones sugeridas
1. Acciones en el área de gestión del currículo	Mejorar las prácticas pedagógicas	<p>Capacitación a profesores y directivos contempladas en el modelo LEM y ECBI.</p> <p>Adquisición de recursos para las prácticas docentes que faciliten el aprendizaje de las y los estudiantes. Pueden ser reproducción de las unidades didácticas LEM, módulos ECBI, textos, guías, videos, CDs, software, biblioteca escolar y de aula, computadores, Internet, talleres, sistemas de fotocopiado, entre otros.</p> <p>Tiempos para trabajo entre pares en reflexión pedagógica, modelado de prácticas, análisis y seguimiento de resultados y otros, <b>estas son condiciones fundamentales que deben asegurarse para el buen funcionamiento de los talleres LEM y ECBI en las escuelas y en los procesos de transferencia al aula.</b></p>
	Apoyar a las y los estudiantes con necesidades educativas específicas	<p>Dividir cursos para ciertas actividades de refuerzo.</p> <p>Apoyo para estudiantes con problemas de aprendizaje.</p> <p>Apoyo de psicopedagogos, orientadores, profesores para reforzamiento.</p>
	Mejorar los sistemas de evaluación del aprendizaje	<p>Construcción de instrumentos evaluativos a aplicarse periódicamente, según las necesidades del establecimiento.</p>



Área	Objetivos esperados	Acciones sugeridas
	Enriquecer el currículum ofrecido a los alumnos y alumnas.	Salidas a Museos, Teatros, Exposiciones, lugares históricos o culturales.
2. Acciones en el área de liderazgo escolar	Fortalecer en la comunidad educativa las altas expectativas de aprendizaje de los y las estudiantes	<p>Diseño de estrategias pedagógicas y de uso de recursos que estimulen altas expectativas en el alumnado, profesores y apoderados, definir <b>metas desafiantes y consolidar la convicción de poder cumplirlas es un ingrediente básico para este propósito.</b></p> <p>Participación en el establecimiento de personalidades de la vida cultural y científica que asistan y sean parte de hitos como las clases magistrales de ECBI o recitales literarios en lenguaje y de profesionales o dirigentes de la sociedad local o nacional que aborden reflexiones sobre el entorno natural y social vinculado a los aprendizajes del currículum.</p>
	Fortalecimiento del equipo directivo	<p>Actividades de formación y capacitación del equipo directivo, generar los espacios que aseguren el liderazgo pedagógico de las unidades directivas en nuestras estrategias ECBI y LEM.</p> <p>Generar condiciones para formar y fortalecer al líder de cada escuela en cada una de las disciplinas que atendemos, (lenguaje, matemática y ciencias), estos debieran pasar a ser parte de un gabinete técnico de apoyo al director y jefe de UTP.</p> <p>Conformar los equipos técnicos comunales.</p> <p>Asignar horas para trabajo técnico y directivo.</p> <p>Incorporar los recursos técnicos y directivos necesarios.</p>

Área	Objetivos esperados	Acciones sugeridas
3. Acciones en el área de convivencia escolar	Mejorar la convivencia y gestión del clima escolar	<p>Elaboración de planes de orientación para la vida orientados a padres, estudiantes, y profesoras y profesores.</p> <p>Actividades extraescolares sistemáticas: deportivas, culturales, artísticas o sociales.</p> <p>Actividades de fortalecimiento del Consejo Escolar.</p>
	Fortalecer a las familias y los apoderados en el vínculo educativo y afectivo con las y los alumnos y la escuela	<p>Apoyo psicológico y de asistencia social a las y los estudiantes y a sus familias.</p> <p>Elaboración de planes de formación e involucramiento en el desarrollo de sus hijos.</p>
4. Acciones en el área de gestión de recursos	Docentes y asistentes de la educación más preparados para cumplir su labor y trabajar en pos de los objetivos institucionales y de aprendizaje	<p>Fortalecimiento y consolidación de la política de perfeccionamiento para los docentes impulsada desde las estrategias LEM y ECBI.</p> <p>Ampliar Estrategias hacia los asistentes de educación del establecimiento, destinada a fortalecer aquellas áreas del currículo en que los estudiantes han obtenido resultados educativos insatisfactorios.</p> <p>Establecimiento de sistemas de evaluación de los docentes que impliquen procesos internos, para la reflexión pedagógica, preparatorias de la evaluación docente con fines formativos, nunca punitivos.</p>

## BIBLIOGRAFIA

García – Huidobro, J. **La reforma educacional chilena.** Popular. Madrid. España. 1999.

Giddens, A. **Sociología.** Alianza. Madrid. España. 1992.

Goñi, A. **La organización de los contenidos y del aprendizaje significativo.** Universidad del País Vasco. Barcelona. España. 1998.

Hernández, et al. **Métodos de investigación en psicopedagogía.** Mc Graw – Hill. México. 1999.

Kerlinger, F. **Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología.** Nueva Editorial Interamericana. Ciudad de México. México. 1975.

Ley de Subvención Escolar Preferencial. Ley Fácil Congreso Nacional.

Manterola, M. **Psicología Educativa: conexiones con la sala de clases.** Universidad Católica Blas Cañas. Santiago. Chile. 1975.

PADEM. I. Municipalidad San Clemente. 2011.

PEI. Escuela Básica Pehuenche. 2011.

Puig, J. Martín, X. **Cómo fomentar la participación en la escuela.** Graó Barcelona. España. 2000.

Quintero, M. Giraldo, J. **Sujeto y educación, hacia una ética del acto educativo.** Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia. 2001.

Traver, Z. Miñambres, C. **La convivencia y la disciplina en los centros educativos.** Escuela Española. Madrid. España. 1997.

Tschorne, P. Villata M. Torrente, M. **Padres y madres en la escuela, una guía para la participación.** Paidós. Barcelona. España. 1992.

