



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en
Educación, mención Gestión de Calidad

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO. ESCUELA ALBERTO HURTADO, DE LA COMUNA
DE PUERTO OCTAY, REGIÓN DE LOS LAGOS**

Nombre del candidato a magíster: Alexis Leighton Gallardo

Tutor Disciplinar: Amely Vivas Escalante

Tutor Metodológico: Oscar Rojas

Mayo 2023

ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	5
Marco Contextual.....	9
Diagnostico Institucional.....	13
Análisis de los resultados.....	30
Plan de Mejoramiento.....	41
Bibliografía.....	46

RESUMEN

El presente es un estudio que tiene por objetivo realizar un Diagnóstico Institucional de la Escuela Alberto Hurtado de la comuna de Puerto Octay, Región de Los Lagos. Este diagnóstico institucional pretende obtener información para la mejora de la calidad de la educación y se utiliza los estándares indicativos de desempeño. El instrumento para recolectar la información en este diagnóstico fue una ficha técnica la cual fue aplicada a funcionarios del establecimiento quienes valoraron las practicas en las áreas de gestión institucional (gestión pedagógica, liderazgo, convivencia y gestión de recursos). Del análisis de los resultados de la aplicación de la ficha técnica se pudo concluir cuales son las fortalezas y debilidades de la institución en cada uno de los estándares indicativos de desempeño, para finalmente elaborar un Plan de mejoramiento Educativo que pueda considerar remediales para subsanar las debilidades identificadas.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio es elaborar una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo para la Escuela Alberto Hurtado de la comuna de Puerto Octay, Región de los Lagos.

La elaboración de este Plan de Mejoramiento Educativo, que presenta: Objetivos, metas, acciones y responsables en cada de las dimensiones, nace de los resultados obtenidos en un Diagnóstico Institucional.

Para realizar el Diagnostico Institucional, se aplicó a 5 funcionarios del establecimiento, un instrumento de tipo encuesta cerrada con una escala de Likert, que llamaremos ficha técnica. Esta ficha técnica presenta una escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso, describiendo en cada dimensión y subdimensión, una serie de prácticas en donde los encuestados debían valorar la calidad de la instalación de aquellas prácticas institucionales.

Al analizar los resultados de estas fichas técnicas, como investigador pude responder a las preguntas que me invadían hasta antes de realizar el estudio que eran ¿Cuáles son las fortalezas que presenta la institución en los estándares indicativos de desempeño? Y ¿Cuáles son las debilidades? ¿Cuál es la dimensión más débil en la escuela Alberto Hurtado? Entre otras interrogantes.

Al responder estas interrogantes, como investigador tuve todas las herramientas necesarias para elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo, sustentado en el Diagnóstico Institucional.

Finalmente el estudio cuenta con un marco teórico y contextual, un diagnósticos institucional, un análisis de resultados y una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo.

MARCO TEÓRICO

La Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media tiene como propósito asegurar la equidad frente a los procesos educativos, es decir, que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Lo que implicará para los establecimientos procesos de diagnóstico institucional, evaluación externa y apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo que permitan a los establecimientos educacionales desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades en ciclos de mejora sucesivos.

El Ministerio de Educación ha impulsado un enfoque de mejoramiento educativo que es el “**Mejoramiento Continuo**”, Profesionales de la División General de Educación (2013).

Proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a 4 años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus prácticas y procesos institucionales y pedagógicos, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) (p. 47).

Para lograr concretar este enfoque, es necesario que cada establecimiento educacional transite por dos fases, la primera sucede cada 4 años en donde se recoge y analiza información sobre el horizonte formativo y educativo de la escuela (lo que está declarado en el PEI) y sobre su situación institucional actual, para posteriormente definir objetivos y metas estratégicas. La segunda fase, se implementa año a año, en donde se planifican una serie de objetivos y acciones anuales y son evaluadas en función a lo declarado en los objetivos y metas estratégicas.

Ante lo expuesto debemos mencionar que la herramienta u instrumento para plasmar este enfoque es el **“Plan de Mejoramiento Educativo” (PME)** Profesionales de la División General de Educación (2016).

Instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa. (p. 92).

Por lo tanto podríamos decir que el PME es una propuesta estratégica en donde están expresadas las acciones diseñadas por la escuela y que esta contribuirá al progreso del establecimiento educacional que impactara de manera directa las construcciones de trayectorias educativas de los estudiantes. Diagnóstico, planificación, implementación y evaluación son las etapas del ciclo anual de mejoramiento continuo del Plan de Mejoramiento Educativo.

El punto de partida de un Plan de Mejoramiento Educativo es la **“Autoevaluación Institucional”** Profesionales de la coordinación de apoyo a la mejora educativa, (2016).

Implica realizar un análisis y reflexión sobre la situación actual de la comunidad educativa, que incluye la identificación de las fortalezas y debilidades de sus procesos institucionales y pedagógicos. Asimismo, es necesario determinar qué información se necesita recopilar para determinar las fortalezas y aspectos a mejorar en torno a la concreción de la propuesta pedagógica que la comunidad educativa ha definido en su Proyecto Educativo Institucional. Para realizar la autoevaluación institucional es posible combinar 3 fuentes de información: Los resultados institucionales (cuantitativo y cualitativo), las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales diseñados por el Ministerio de Educación,

los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado. (p. 25).

Claramente la autoevaluación permite a la escuela indagar sobre las prácticas institucionales y pedagógicas donde se identifica el nivel de calidad que se le asigna a estas. Es importante que en la autoevaluación institucional, los actores escolares puedan identificar los elementos que se deben potenciar y los que se deben mejorar para impactar en la vida de los estudiantes.

Dentro de este mejoramiento continuo es importante considerar el “**Diagnostico Institucional**” Profesionales de la División General de Educación (2013)

El ciclo de mejoramiento continuo comienza con una etapa de diagnóstico institucional y que implica un análisis de los resultados institucionales y una evaluación del nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas. (p. 06).

En otras palabras el diagnóstico es fundamental para reconocer el nivel de calidad e la gestión institucional y pedagógica. Este diagnostico permitirá establecer las magnitudes de los procesos que se deben asumir y tomar decisiones respecto de las necesidades de mejoramiento.

Para finalizar, es necesario conocer los componentes estructurales del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar “Dimensiones” y “Sub dimensiones”. **Dimensiones** Profesionales de la División General de Educación (2013).

Alude a un proceso general y contenidos relevantes de la gestión institucional y pedagógica. Cada dimensión está compuesta por una serie de prácticas que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica (p. 31).

Estas dimensiones son fundamentales para un PME, ya que se componen de sub dimensiones y de una serie de acciones que son de vital importancia para lograr un mejoramiento educativo.

Subdimensiones, Profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General (2018) es:

Una forma más acotada de organizar los contenidos que componen cada dimensión. Cada subdimensión está compuesta por una serie de procesos que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica. (p.83).

Conociendo ya las definiciones de lo que es una dimensión y subdimensión podemos decir que en un PME son:

Dimensiones y sub dimensiones un PME

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión Curricular ▪ Enseñanza y Aprendizaje en el aula ▪ Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo del sostenedor ▪ Liderazgo del director ▪ Planificación y gestión de los resultados
Formación y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación ▪ Convivencia ▪ Participación y vida democrática
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del personal ▪ Gestión de recursos financieros ▪ Gestión de recursos educativos

MARCO CONTEXTUAL

Reseña Histórica

La Escuela Alberto Hurtado de Educación General Básica, tiene una matrícula de 193 alumnos, distribuidos entre Prekinder y Kinder y desde Primero a Octavo año básico en Jornada Escolar Completa.

Sus inicios se remontan en los albores de la colonización alemana, nace en Puerto Octay, el primer establecimiento educacional primario, el que con el devenir del tiempo, se transformaría en la actual Escuela Alberto Hurtado.

La fecha exacta de su fundación es incierta, pero se estima que entre 1918 y 1920 se crea la primera Escuela Primaria, destinada a satisfacer la demanda educacional de una incipiente población octayina. Esta funcionó en la casa que hoy ocupa la familia Vidal Mancilla.

Con el transcurso del tiempo esta escuelita se transformó en la Escuela 40 que funcionó en las dependencias que hoy ocupa el Internado del Liceo Benjamín Muñoz Gamero. Con el crecimiento de la población en el pueblo la Escuela 40 pasó a llamarse Escuela F-462 la que siguió funcionando en el mismo lugar, pero a la que tuvo agregarse un anexo que funcionó en las dependencias que hoy ocupa el Liceo.

En el año 1985 bajo el alero de la Escuela F-462, se crea el Liceo Benjamín Muñoz Gamero. Estas entidades funcionan juntas hasta que se separan y la Escuela F-462 pasa a denominarse Escuela Alberto Hurtado.

Durante su acaecer histórico, la Escuela Alberto Hurtado se ha preocupado de impartir enseñanza a los habitantes de nuestra comuna, transformándose en uno de los pilares del desarrollo de Puerto Octay.

A lo largo de la historia del establecimiento educacional, muchos han sido los logros y dificultades de la institución. Actualmente se puede identificar como logro

que se cuenta con un equipo multiprofesional compuesto por docentes, fonoaudiólogo, psicólogo, trabajador social, educadora diferencial, los cuales desde sus áreas aportan para el desarrollo integral de los estudiantes, además contamos con una moderna y optima infraestructura (laboratorios científicos, cancha techada, laboratorios de computación, bibliotecas, comedores, aulas de recursos entre otros).

La mayor dificultad es la baja de matrícula, producto de la baja en la tasa de natalidad y de la emigración constante e la gente del pueblo a la ciudad más cercana que es Osorno.

Características del contexto, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales:

La Escuela Alberto Hurtado, se encuentra ubicada en la localidad de Puerto Octay, calle Muñoz Gamero N°397, en la ribera norte del Lago Llanquihue a 50 Kms. de la ciudad de Osorno, y a 78 Kms. de la Capital Regional de Puerto Montt.

Un 21% de sus alumnos provienen de diversos sectores rurales y de la ciudad un 73%. Su nivel socioeconómico es bajo, con un índice de vulnerabilidad de un 92,86%. La escolaridad de los padres se distribuye en un 20,7% con educación básica, 50% con enseñanza media y un 10,3% con educación superior. Alumnos perteneciente e la Etnia mapuche corresponde a un 32.5%.

El estrato social de las familias de los estudiantes es bajo, con un porcentaje de alumnos (as) indigentes. Según la última medición SIMCE, los alumnos de esta Unidad Educativa pertenecen al grupo socioeconómico Bajo.

La fuente de trabajo de los padres, de los alumnos, se desarrollan en: Trabajadores Agrícolas, fábrica de Productos Lácteos, Programa de Absorción de mano de obra de la Ilustre Municipalidad, choferes de la locomoción colectiva y algunas madres trabajan como asesoras del hogar y otras como temporeras.

La comunidad escolar está inserta en un medio social de riesgo, alrededor del 40% de la población en la comuna de Pto. Octay presenta problemas sociales y culturales, tales como: Alcoholismo, vagancia, analfabetismo y baja escolaridad.

Antecedentes pedagógicos e institucionales:

La planta docente, personal profesional y asistente de la educación de la unidad educativa está compuesta de la siguiente forma:

Planta Docente y Asistentes de la Educación

Dependencia	Municipal
Nivel	Nt1 a 8vo básico
Modalidad	Diurno
Horario	08:00 a 17:30
Director	1 funcionario
Inspector General	1 funcionario
Jefe de UTP	1 funcionario
Encargado de convivencia	1 funcionario
Coordinado PIE	1 funcionario
Docentes	14 funcionarios
Ed. Diferenciales	4 funcionarios
Trabajador Social	1 funcionario
Psicólogo	1 funcionario
Fonoaudiólogo	1 funcionario
Asistentes de la Educación	10 funcionarios ¹

Visión de la Institución: Egresar estudiantes con integridad propia, respetuoso de su entorno social y cultural, centrado en la formación del ser y del desarrollo de competencias que respondan a altas expectativas, y puedan contribuir a una sociedad mediante a procesos pedagógicos que reconoce a la individualidad y

¹ 10 asistentes de la educación compuesto por 2 inspectores, 2 auxiliares, 1 admirativo CRA, 1 técnico en computación, 4 asistentes de sala.

promueve la autonomía del estudiante. Apoyados por una comunidad educativa y comprometida con el mejoramiento institucional y de su entorno.

Misión de la Institución: Formar integralmente, en alianza con las familias, a niños, niñas y jóvenes que aporten en la construcción de una sociedad justa, con capacidad de discernimiento, sentido de trascendencia y de respeto a la diversidad cultural y al medio ambiente. Basados en procesos pedagógicos que reconocen la individualidad y promueve la autonomía del estudiante. Para llegar a ser ciudadanos consciente en una sociedad altamente exigente.

Matricula Escuela Alberto Hurtado

Curso	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Pre-Kinder	11	12	13	13
Kinder	18	14	17	16
Primero	15	16	12	18
Segundo	19	13	20	15
Tercero	19	16	16	19
Cuarto	10	20	18	17
Quinto	23	10	23	21
Sexto	21	20	16	24
Séptimo	14	21	26	23
Octavo	22	9	25	30
TOTAL	172	151	186	196

Rendimiento Escolar

	2019	2020	2021	2022
Retirados	23	4	19	15
Promovidos	134	142	119	192
Reprobados	19	1	6	4

Resultado SIMCE

Octavo Año Básico

	2015	2017	2019
C. de Lectura	225	253	261
Matemática	259	242	267
Historia y G.	----	---	265
C. Naturales	237	249	---

Cuarto Año básico

	2017	2018	2019
C. de Lectura	257	257	235
Matemática	239	239	227

Categoría de desempeño medio.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional permite establecer la línea de base de la gestión institucional y pedagógica, la información que se recolecta (en este caso a través de una ficha técnica) se torna relevante para la construcción de la propuesta de mejoramiento, permitiendo focalizar la mirada en aquello que la comunidad educativa ha definido que se requiere abordar.

La información de este estudio se recabo a través de una ficha técnica, al cual fue aplicada a 5 funcionarios de la Escuela Alberto Hurtado:

- Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica.
- Dos Educadoras Diferenciales.
- Dos docentes (matemática y lenguaje)

El instrumento que se aplico a los entrevistados, solicita evaluar con un valor de 1 a 4 las practicas institucionales de cada dimensión con su respectiva subdimensión (estandares indicativos de desempeño).

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión Curricular ▪ Enseñanza y Aprendizaje en el aula ▪ Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo del sostenedor ▪ Liderazgo del director ▪ Planificación y gestión de los resultados
Formación y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación ▪ Convivencia ▪ Participación y vida democrática
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del personal ▪ Gestión de recursos financieros ▪ Gestión de recursos educativos

La escala de valoración fue la siguiente:

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

A continuación se presenta cada dimensión con la cantidad de respuestas en sus respectivas sub dimensiones.

1. Dimensión: Gestión Pedagógica

1.1. Subdimensión: Gestión curricular

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			1	4
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				5
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				5
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		1	4	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			2	3

6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			1	4
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			1	4
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		4	1	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			1	4
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.		1	1	3
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			1	4
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				5
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.		1		4

1.2. Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				5
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			1	4
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			1	4
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			1	4
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			1	4
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		1	3	1
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.		1	2	2
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		1	1	3

1.3. Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			1	4
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		1	3	1
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			1	4
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			1	4
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			1	4
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	1	1	3	

2. Dimensión: Liderazgo

2.1 Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			4	1
2. El sostenedor establece metas claras al director.			4	1
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo:				5

recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	5			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	1	4		

2.2 Subdimensión: Liderazgo del director

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

7. El director promueve una ética de trabajo.			1	3
---	--	--	---	---

2.3. Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

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

3. Dimensión: Formación y Convivencia

3.1 . Subdimensión: Formación

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

3.2 Subdimensión: Convivencia

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios			1	4

formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			1	4
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				5
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			1	4
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			1	4
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			2	3
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			2	3

3.3 Subdimensión: Participación y vida democrática

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			1	4
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			1	4
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			1	4

4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			1	4
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				5
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			3	2
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			1	4
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				5
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				5
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.			1	4

4. Dimensión: Gestión de recursos

4.1 Subdimensión: Gestión del personal

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				5
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			2	3

3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		1	4	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			1	4
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		1	4	
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			5	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.			1	4
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				5

4.2: Subdimensión: Gestión de recursos financieros

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			4	1
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			5	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			2	3
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.		1	1	3
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.			2	3

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			4	1
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				5

4.3 Subdimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			4	1
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			4	1
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				5
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			1	4
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.			5	

A continuación se presentarán las fortalezas y debilidades de cada dimensión con su respectiva subdimensión:

Dimensión Gestión Pedagógica

		Subdimensiones	
	Gestión Curricular	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Fortalezas	<p>El equipo técnico pedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros) -Realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran. -Organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una 	<p>Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.</p>	<p>El establecimiento cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico. -Estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales. -Un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento

	cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.		-Identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.
Debilidades	-El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	-Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	-El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.

Dimensión Liderazgo

	Subdimensiones		
	Liderazgo del Sostenedor	Liderazgo del Director	Planificación y gestión de los resultados
Fortalezas	-El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	-El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos. -El director instala y compromete a la	El establecimiento cuenta con -Un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del

		comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar. -Elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.
Debilidades	-El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	-El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	-Un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

Dimensión Formación y Convivencia

	Subdimensiones		
	Formación	Convivencia	Participación y vida democrática
	-El establecimiento cuenta con una	-El establecimiento cuenta con un Manual	-El establecimiento promueve la

Fortalezas	<p>persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.</p>	<p>de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.</p>	<p>participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.</p> <p>-El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>-El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.</p>
Debilidades	<p>-El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</p>	<p>-El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.</p> <p>-El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.</p>	<p>-El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.</p>

Dimensión Gestión de Recursos

	Subdimensiones		
	Gestión del Personal	Gestión de recursos financieros	Gestión de recursos educativos
Fortalezas	-El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	-El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	-El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.
Debilidades	-El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	-El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	-El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dimensión Gestión Pedagógica:

Profesionales de la División de Educación General (2016)

Esta área tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico pedagógico coma en conjunto con los docentes y el director, trabajen de

manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta área comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo. Las dimensiones que contempla esta área son gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula, apoyo al desarrollo de las y los estudiantes. (p. 13)

Gestión Curricular: De acuerdo con la información proporcionada por la entrevistadas, se observa que evalúan de manera positiva la gestión curricular en el establecimiento Alberto Hurtado, dentro de las trece consideraciones que tuvieron que evaluar, se destacaron tres fortalezas, en donde todos los entrevistados consideraron que estas prácticas se realizan de manera sistematizada y en constante perfeccionamiento. Las practicas que se consideran como fortaleza son:

-El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)

- El equipo técnico pedagógico realiza una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.

- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

Importante es señalar que casi todas las otras aseveraciones de este ítem, el 80% de las entrevistadas evalúan que las practicas e desarrollan de manera efectiva.

Sin embargo dentro de la gestión curricular, las entrevistadas consideran como debilidad que “El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido”, en donde el 80% considera que esta es una práctica en donde sus procesos no son sistemáticos.

Enseñanza y aprendizaje en el aula: En esta subdimensión los funcionarios de la institución identificaron de manera unánime una debilidad y una fortaleza. La práctica observada como fortaleza es: Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar. Y la debilidad que identificaron es “Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).” Se puede inferir que esta debilidad observada por los funcionarios que participaron en este estudio, se pueda deber por el retraso pedagógico que han presentado los estudiantes post pandemia, siendo muy difícil lograr la nivelación en las aulas de clases.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes: Esta subdimensión considero 6 practica para ser evaluadas por los participantes, en donde se detectaron 4 fortalezas, por lo cual se puede decir que esta es una subdimensión que se realiza de manera exitosa en la escuela y que sus prácticas son sistematizadas, evaluadas y perfeccionadas. Las fortalezas son que el establecimiento cuenta con:

- Estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

- Estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

- Un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento

-Identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

Cabe señalar que estas fortalezas son porque el establecimiento tiene un equipo multiprofesional que son parte del Programa Integración Escolar en donde cuenta con educadoras diferenciales, técnicos en educación especial, trabajadora social, psicólogo, fonoaudiólogo y psicopedagogo. A demás la dupla psicosocial se encarga de trabajar con todos los estudiantes que están en riesgo de deserción escolar, considerando siempre la asistencia a clases como indicador importante dentro de esta.

La debilidad dentro de este subdimensión es: “El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.”. Es importante señalar que el establecimiento objeto de estudio es de enseñanza básica, y en este nivel de estudio no se trabaja mucho al orientación vocacional.

Dimensión Liderazgo:

Profesionales de la División de Educación General (2016)

El área de liderazgo implica el trabajo comprometido de quiénes lideran los procesos de gestión institucional y técnico pedagógica del establecimiento (sostenedores, directores, equipos de gestión). El área comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo. Las dimensiones que contemplan esta área son: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director, planificación y gestión de resultados. (p. 13)

Liderazgo del sostenedor: Como ya se indicó en el marco contextual la escuela Alberto Hurtado de la comuna de Puerto Octay es de dependencia municipal, esto

quiere decir que el sostenedor es la Ilustre Municipalidad de Puerto Octay, representada por su alcalde. La fortaleza que destacan las entrevistadas, es que “El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente”. El sostenedor tiene su representante que es la Directora del Departamento de Educación Municipal (DAEM), esta tiene una comunicación fluida con los directores de cada escuela (es importante señalar que la comuna tiene 5 establecimientos educacionales grandes y 3 pequeños), lo que permite una buena comunicación, aparte el DAEM realiza constantes reuniones con los equipos directivos de los establecimientos y siempre esta dispuesto a reunirse con estos.

La debilidad que detectan las participantes de este estudio es que es “El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.” Esta debilidad se puede detectar, ya que de mayo a diciembre del año 2022 hubo una nueva directora DAEM, quien freno todas las compras a las escuelas y los recursos no se entregaron oportunamente.

Liderazgo del director: El liderazgo del director es bien evaluado dentro de las entrevistas, destacando dos fortalezas y una oportunidad para mejorar. Las fortalezas son:

- El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.

- El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

Ante estas fortalezas, se puede mencionar que el director de la Escuela Alberto Hurtado, fue seleccionado en un concurso de alta dirección pública y este año 2023 está terminando su periodo de los 4 años.

La oportunidad de mejora en el liderazgo del director, ya que el 80 % de las entrevistadas considera que esta es una práctica sistematizada, es: El director

promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: “lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.” Esta función dentro del establecimiento es liderada por el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica.

Planificación y gestión de resultados: En esta subdimensión nuestras entrevistadas coinciden en un 100%, que en el establecimiento educacional se presentan dos fortalezas, las cuales se desarrollan de manera exitosa, prácticas que están explícitas en la comunidad, sistematizadas, evaluadas y perfeccionadas, estas prácticas son que el establecimiento cuenta con:

-Un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.

-Elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.

Ante estos podemos inferir, que el establecimiento educacional socializa con la comunidad educativa su Proyecto Educativo Institucional, y este se relaciona directamente con su PME y la comunidad educativa está consciente de ello.

Respecto a la debilidad en esta subdimensión, el 80% considera que el establecimiento debe mejorar la siguiente práctica “ El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.”. Cabe señalar que la Escuela Alberto Hurtado, desde el año 2019 comenzó a trabajar con la plataforma educativa Lirmi, el cual si se utiliza de manera óptima puede proporcionar un sistema de datos organizado, sin embargo la plataforma no se utiliza en todas sus dimensiones e ítem, por lo cual no se cuenta con la información necesaria organizada.

Gestión Convivencia Escolar:

Profesionales de la División de Educación General (2016).

El área de convivencia escolar se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc. Y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. El área comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo con el proyecto educativo de cada institución y al currículum vigente. Las dimensiones que contempla esta área son: formación, convivencia, participación y vida democrática. (p. 13)

Formación: Este subdimensión presento una fortaleza y una debilidad. De manera unánime las encuestas coincidieron en que la fortaleza es que: “El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.” Desde el año 2019, sume el cargo de convivencia escolar un docente con 44 horas destinadas a la convivencia, esto ha sido conocido por toda la comunidad educativa, ya que es el quien lidera el equipo de convivencia escolar.

Respecto a la debilidad detectada, el 80% de nuestras entrevistadas consideran que la siguiente practica “El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados” tiene procesos que solo son sistemáticos, y no son evaluados ni menos perfeccionado. Cabe señalar que este plan por normativa todos los establecimientos educacionales deben tenerlo, sin embargo, muchas veces se tiene y ejecuta sus actividades de

manera transversal en varias actividades del establecimiento, sin embargo la comunidad desconoce el plan en si y los objetivos de este.

Convivencia: Este subdimensión tiene dos debilidades y una fortaleza. Cabe señalar que la debilidad en esta ocasión es más bien considera oportunidad de mejora, ya que, en ambas aseveraciones, ya que el 60 % de las entrevistadas consideran que estas prácticas (debilidades) se desarrollan de manera óptima, y solo el 40% señala que es una práctica institucional, que solo falta evaluarla para ir perfeccionándola. Por ende, debemos señalar que este subdimensión es muy bien evaluado por nuestras encuestadas. Las debilidades, que en esta ocasión diremos que son oportunidades de mejora, son:

- El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.

- El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

Respecto a la fortaleza, todas las entrevistadas coinciden en que “El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva”. La Escuela Alberto Hurtado ha trabajado arduamente para tener un manual de convivencia con todos los protocolos actualizado y que sea conocido por la comunidad educativa, para esto han trabajado en la elaboración del manual y en la socialización de este a través de talleres con cada estamento de la unidad educativa.

Participación y vida democrática: Este subdimensión también es bien evaluada por las encuestadas. Detectando una debilidad y tres fortalezas. Las fortalezas son:

- El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.

-El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.

-El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.

Todas estas fortalezas se desarrollan de manera efectiva, ósea que son prácticas que son conocidas y explícitas por todos, se dan de manera sistemática como procesos que mejoran los resultados institucionales y son evaluados y perfeccionados.

Respecto a la debilidad que identifican las encuestadas “El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente”, consideran que falta perfeccionar este trabajo, ya que recién el año 2022 se pudo escoger una directiva nueva, sin embargo este año 2023 no se ha trabajado con el centro de estudiantes.

Gestión de Recursos:

Profesionales de la División de Educación General (2016)

El área de gestión de recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieren docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. El área implica las políticas como procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos. Las dimensiones que contempla esta área son: gestión del personal, gestión de recursos financieros, gestión de recursos educativos. (p. 13)

Gestión del personal: En esta subdimensión el 100% de las entrevistadas considera como fortaleza que el establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones. Cabe señalar que la planta docente de la Escuela Alberto Hurtado, dentro de su planta docente, tiene a profesores que son para cubrir la inasistencia de docentes (ya sea por licencia médica o días administrativos).

Respecto a la debilidad, todas las encuestadas coinciden de manera unánime que falta mejorar el proceso en que el equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional. Ya que todas lo evalúan con la nota 3 en una escala de 1 a 4.

Gestión de recursos financieros: En esta subdimensión, las encuestadas también coinciden de manera unánime en identificar cuál es la fortaleza y qué es lo que se debe mejorar. Respecto a la fortaleza se puede señalar que: El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo. Cabe señalar que la Escuela Alberto Hurtado trabaja en red con diferentes instituciones como JUNAEB, ONG, Departamento Social de la I. Municipalidad etc. Y con estas redes se obtiene el mayor beneficio para estudiantes que cumplan con los criterios para ser seleccionados y recibir sus beneficios. Cabe señalar que todo esto se trabaja desde el área social de la escuela, liderado por la trabajadora social del establecimiento.

Respecto a lo que se debe mejorar, “El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos”, cabe señalar que efectivamente no hay presupuestos que concilian las necesidades de los diferentes estamentos, ya que en su mayoría, los fondos que subvencionan la educación, son para cubrir las necesidades netamente del estamento de estudiantes.

Gestión de recursos educativos: De manera unánime las entrevistadas consideran que la fortaleza en esta subdimensión es que “El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes”. Es importante mencionar que la Escuela Alberto Hurtado cuenta con un centro de aprendizaje operativa, la cual funciona con una administrativa, quien lleva el registro de todas las actividades que se realizan y libros que se prestan y además la docente de Lenguaje, que tiene horas disponibles para trabajar en el CRA y generar actividades que potencien la lectura en los estudiantes, cabe señalar que la docente esta capacitada con estudios que se relacionan con la literatura.

Respecto a la debilidad identificada por las encuestadas, se puede mencionar “El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos”. La escuela no cuenta con recursos para el aseo del establecimiento, y son los apoderados quienes proveen de los insumos para mantener una escuela limpia, y los gastos en mantención son altos para la subvención que se recibe para este ítem.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLE
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Fortalecer la implementación del curriculum apoyando a los equipos de aula en la planificación y aplicación de un trabajo colaborativo y de co enseñanza.	-El 90% de los equipos de aula se reúne de manera semanal.	-Reuniones de coordinación semanales de equipos de aula.	-Director -Jefa de UTP -Coordinadora PIE
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula		-El 100% de los estudiantes del PIE tenga su PAI y PACI.	-Elaboración de Plan de apoyo individual y PACI.	-Director -Jefa de UTP -Coordinadora PIE -Ed. Diferenciales
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes		-El 95% de los profesores participa de reflexiones sobre prácticas pedagógicas al menos una vez al mes.	-Reflexionando sobre prácticas pedagógicas	-Director -Jefa de UTP
	Liderazgo del sostenedor		Alcanzar los objetivos y metas institucionales a través de la aplicación de instrumentos de	-Representación del 100% de los estamentos de la comunidad educativa en	-Reuniones de trabajo para actualización del Proyecto Educativo institucional con la comunidad educativa-
Liderazgo del director					

	Planificación y gestión de los resultados	monitoreo, andamiaje, acompañamiento y retroalimentación permanente, todo esto liderado por el director.	reuniones de trabajo de actualización y socialización del PEI.	-Reuniones de trabajo para socializar el Proyecto educativo institucional en la comunidad educativa.	
			-Director se reúne con el 80% de los docentes por ciclo, para analizar practicas e inquietudes pedagógicas.	-Reunión del director con docentes de primer y segundo ciclo, para promover desafíos pedagógicos, inquietudes pedagógicas etc.	-Director
Formación y convivencia	Formación	Fortalecer el clima organizacional de la institución y la convivencia escolar en toda la comunidad educativa, promoviendo el encuentro y la participación de los	-El 100% de los estamentos este representado en las sesiones de consejo escolar	-Potenciar la participación de cada estamento en el consejo escolar.	-Director -Encargada de convivencia a escolar.
	Convivencia				
	Participación y vida democrática				

		distintos estamentos de la unidad educativa, para crear y fortalecer el sentido de pertenencia.	-El 100% de los estamentos participe en la socialización y ejecución de los diferentes planes establecidos por normativa.	-Socializar con cada estamento de la comunidad educativa y ejecutar los planes establecidos por normativas (Plan de gestión de la convivencia, formación ciudadana, seguridad escolar, desarrollo docente e, sexualidad afectividad y género y plan de apoyo a la inclusión.	-Director -Encargada de convivencia a escolar. -Equipo de convivencia escolar
			-El 100% de los estamentos de la unidad educativa participe en talleres para una sana convivencia escolar.	-Talleres a la comunidad educativa sobre temáticas relevantes para una sana convivencia escolar (bulling, normas etc)	-Encargada de convivencia a escolar. -Equipo de convivencia escolar -Dupla psicosocial

Gestión de Recursos	Gestión del personal	Gestionar el equipamiento elemental para que los funcionarios cuenten con los recursos necesarios para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.	-El 75% de las solicitudes con materiales didácticos y tecnológicos, deportivos u otros, lleguen al establecimiento en el tiempo planificado.	-Adquisición de material didáctico, tecnológico, deportivo y otros necesarios para el aprendizaje de estudiantes.	-Director
	Gestión de recursos financieros				
	Gestión de recursos educativos				
			-Reconocer al 100% de los funcionarios que cumplan con las metas establecidas por el equipo directivo.	-Reconocer a los funcionarios que cumplan con las metas propuestas por el equipo directivo.	Director Equipo de gestión
			-Implementar al 100% la sala de computación con 30 computadores. -El 100% de los docentes visitan al menos 2 veces	Promover el uso de las TIC en los estudiantes y funcionarios.	-Director -Equipo de gestión Docentes

			al semestre la sala de computación en su asignatura.		
--	--	--	--	--	--

BIBLIOGRAFÍA

Profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General (2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales. Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018.*

Profesionales de la División de Educación General (2018) *Orientaciones técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo enfoque a 4 años.*

Profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General (2016). *Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su elaboración.*

Profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa (2016) *Plan de mejoramiento Educativo en el marco de la Reforma Educacional: Más oportunidades para todas y todos los estudiantes.*

Profesionales División de Educación General Ministerio de Educación República de Chile (2013) *Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.*