



**Magister en Educación  
mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo**

Profesor : Carmen Bastidas B.

Alumno : Claudia Cárdenas O.

Santiago – Chile, Mayo de 2020

## 2. Índice

### Contenido

3. Resumen.....	1
4. Introducción.....	2
5. Marco Teórico.....	5
5.1. Componentes de las Áreas de Proceso del Diagnóstico Institucional.....	8
1. Área Gestión Curriculum.....	8
2. Área Liderazgo Escolar.....	8
3. Área Convivencia Escolar.....	9
4. Área Gestión de Recursos.....	9
5.2. Análisis de los Resultados Institucionales.....	9
5.2.1. Análisis de los Resultados de Aprendizaje.....	9
5.2.2. Análisis de los resultados de Eficiencia Interna.....	10
5.3. Análisis de las Áreas de Proceso.....	10
5.3.1. Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso.....	10
5.3.2. Análisis de las Áreas de Proceso.....	10
5.4. Síntesis y Vinculación de los Resultados.....	10
5.4.1. Reporte General del Nivel de Calidad de las Dimensiones.....	10
5.4.2. Vinculación entre los resultados de las áreas de proceso y resultados institucionales.....	11
5.5. El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC) y el desafío del mejoramiento educativo.....	14
5.5.1. Políticas y Normativas Educativas que enmarcan y apoyan el Mejoramiento Educativo.....	14
6. Marco Conceptual.....	16
Contextualización:.....	16
Reseña Histórica.....	16
Principales Logros.....	17
Programas de Apoyo Escolar.....	18
Antecedentes Geográficos, Socioeconómicos y Culturales.....	20
7. Diagnóstico Institucional.....	23
7.1 Área Liderazgo.....	24
7.2 Área Gestión Pedagógica.....	26
7.3. Área de Convivencia Escolar.....	29

7.4. Área de Recursos (financieros, humanos, materiales, infraestructura) .....	30
8. Análisis de Resultados .....	36
Fortalezas: .....	36
Debilidades: .....	37
9. Plan de Mejoramiento.....	38
10. Bibliografía.....	44
11. Anexos .....	45
Visión.....	45
Misión.....	45

### **3. Resúmen**

El Ministerio de Educación promueve la instalación de procesos de mejoramiento continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus prácticas institucionales y pedagógicas, y por consecuencia, los resultados educativos.

Esta mejora continua conlleva, necesariamente, a que la institución educativa cuente con un buen diagnóstico institucional, lo cual garantiza los cambios necesarios propuestos, como el compromiso de los actores que deben realizarlo. El diagnóstico de la realidad institucional, se llevó a cabo teniendo como referente teórico y orientador, el modelo para la Evaluación de Necesidades Organizacionales, propuesto por Roger Kaufmann, especialmente en lo referido a las organizaciones educacionales, y en lo que respecta a las etapas señaladas para la detección y análisis de necesidades a partir de la evaluación de los resultados internos.

La construcción del Plan Anual es mediante la participación de la comunidad educativa, ya que se enmarca dentro de un proceso de integración, ello implica un reto para autoconocerse y redefinirse de tal modo que se logren resultados esperados para los estudiantes.

El Plan de Mejoramiento Educativo es la proposición de operar el Proyecto Educativo Institucional de forma mejorada. Este documento es elaborado en consecuencia de la experiencia que se ha vivido en la institución educativa, donde de forma permanente además, y es importante comprenderlo así, se vive un proceso de construcción permanente.

## 4. Introducción

El presente trabajo está referido al Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo, particularmente, de la escuela Doctor Barudi.

La metodología de trabajo para la construcción del Diagnóstico Institucional de nuestra escuela denominada “Escuela Doctor Barudi”, se construye como un trabajo y proceso mancomunado y colectivo, es decir participativo y práctico, por parte de la comunidad educativa, que surge del compromiso y apoyo de los diferentes actores y entes de la institución educativa, donde contamos al equipo directivo, el consejo de profesores, el equipo de asistentes de la educación, el Centro de Padres y Apoderados, y por cierto de nuestros queridos estudiantes. El objetivo de generar el diagnóstico institucional, busca, primero integrar a los miembros de la comunidad educativa, otorgándoles participación, así como también, conocernos como institución, reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, nuestros logros, nuestros desafíos y por cierto generar a partir de ellos la propuesta de un plan de mejoramiento, donde la construcción del mismo sea al igual que el diagnóstico, de forma participativa y comprometida por parte de todos los integrantes de la comunidad escolar. Es considerado además como un instrumento para la gestión estratégica dentro del marco normativo vigente. El trabajo comienza en el mes de Marzo, a inicios del año escolar, donde el equipo directivo conformado por el Director, la Inspectora General y el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, convocan a los diferentes entes a diferentes reuniones, con motivo de dar inicio a un diagnóstico institucional participativo, que busca analizar a la institución a través de un análisis FODA (fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas) en una primera reunión, en una segunda instancia con la aplicación de una encuesta y en una tercera etapa con una síntesis de la información obtenida con motivo de reflexionar y concretar el diagnóstico institucional, identificando los problemas, las necesidades y los desafíos que se observan y donde se genera la idea de proyecto educativo que desea tener la comunidad educativa, siempre con la mirada de una mejora continua a través del Plan de Mejoramiento.

El Diagnóstico Institucional es la instancia más relevante, dado que muestra la realidad de la institución educativa, debe ser elaborado con franqueza, pero también con altas expectativas respecto de que se deben ir ideando estrategias de mejora. Con esta información se da inicio a la mejora continua, la planificación y elaboración del proyecto educativo, y así también la próxima puesta en práctica del Plan de Mejoramiento, el cual hará realidad al Proyecto Educativo Institucional.

Entre las cosas más importantes del Plan de Mejoramiento están que existe la posibilidad de ir mejorando permanentemente, la construcción es entonces de forma constante, pues las estrategias que se llevan a cabo y los instrumentos que se elaboran tienen la posibilidad real de ser revisados, analizados y modificados si así correspondiera.

Dado que se debe iniciar la revisión y redefinición del Proyecto Educativo, los grupos de trabajo deben ser acotados para cumplir con los plazos que otorga el Ministerio de Educación, por ende dicha elaboración se debe iniciar a través de un trabajo con el consejo escolar ampliado, pues además de los representantes de siempre, se agregan dos apoderados más, un docente más, un asistente de educación más, así se logra un grupo de 15 personas, que trabajan con el Diagnóstico Institucional y con los desafíos planteados, lo cual debe ser reflejado en el PEI y por ende en el Plan de Mejoramiento.

Los problemas que se presentan a partir del diagnóstico participativo son: Se busca mejorar la calidad de educación que se entrega, se requiere comprometer al equipo de docentes y de asistentes de la educación con la institución y con el PEI, se requiere acercar más a la escuela a los padres, madres y apoderados, finalmente, se requiere mejorar los resultados de aprendizaje y de promoción en los estudiantes.

Considerando los problemas encontrados por parte de la comunidad educativa, se generan cinco instancias de trabajo (reuniones), donde a través de un trabajo en equipo guiado por el Director, se elabora el Proyecto Educativo

Institucional, el cual tiene una vigencia de un año, el cual comienza a regir a fines del mes de Marzo de 2020 y culmina en Marzo de 2021, pues en ese momento será preciso realizar nuevamente el mismo proceso antes descrito. Nos obstante aquello, deben existir instancias durante el año escolar para revisar, analizar y evaluar, lo cual se debe tener siempre presente en las reuniones del Consejo Escolar, en ciertos consejos de profesores, en reuniones con el Centro de Padres y Apoderados, y también el de estudiantes, así como también con los representantes de los asistentes de la educación.

Así este instrumento explicita y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar de modo coherente e integrado los procesos de intervención educativa que se desarrollan en el establecimiento con el objeto presente de mantener la mejora continua.

Así y finalmente, nuestro Proyecto Educativo Institucional tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos educativos, de aprendizaje sobre todo, articulando entre sí, los distintos ámbitos y dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana de nuestra institución, en consecuencia, nos da el punto de partida para el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

## 5. Marco Teórico

El biólogo alemán Karl Ludwig von Bertalanffy (1901 – 1972) propuso en 1928 su teoría general de sistemas como una herramienta amplia que podría ser compartida por muchas ciencias distintas.

Esta teoría contribuyó a la aparición de un nuevo paradigma científico basado en la interrelación entre los elementos que forman los sistemas. Previamente se consideraba que los sistemas en conjunto eran iguales a la suma de sus partes, y que podían ser estudiados a partir del análisis individual de sus componentes; Bertalanffy puso en duda tales creencias.

Se conoce como teoría de sistemas a un conjunto de aportaciones interdisciplinarias que tienen el objetivo de estudiar las características que definen a los sistemas, es decir, entidades formadas por componentes interrelacionados e interdependientes.

Para este autor el concepto de “sistema” se puede definir como un conjunto de elementos que interactúan entre ellos. Estos no necesariamente son humanos, ni siquiera animales, sino que también pueden ser ordenadores, neuronas o células, entre muchas otras posibilidades.

Los sistemas se definen por sus características estructurales, como la relación entre sus componentes, y funcionales; por ejemplo, en los sistemas humanos los elementos del sistema persiguen un fin común. El aspecto clave de diferenciación entre los sistemas es si estos están abiertos o cerrados a la influencia del entorno en que se sitúan.

Para Bertalanffy el criterio básico que define a un sistema es el grado de interacción con el suprasistema y otros sistemas. Los sistemas abiertos intercambian materia, energía y/o información con el entorno que los rodea, adaptándose a éste e influyendo en él. En cambio, los sistemas cerrados se encuentran teóricamente aislados de las influencias ambientales; en la práctica se

habla de sistemas cerrados cuando están altamente estructurados y la retroalimentación es mínima, puesto que ningún sistema es completamente independiente de su suprasistema. Entre las propiedades de los sistemas abiertos están la totalidad o sinergia, donde el funcionamiento del sistema no puede entenderse solo a partir de la suma de los elementos que lo componen, sino que la interacción entre éstos genera un resultado cualitativamente distinto. Por otro lado la causalidad circular o codeterminación recíproca dice que la acción de los distintos miembros de un sistema influye en la del resto, de modo que la conducta de ninguno de ellos es independiente del sistema en su conjunto. Además se da una tendencia a la repetición (o redundancia) de los patrones de funcionamiento. En cuanto a la equifinalidad, se puede decir que la equicausalidad se opone a la equifinalidad, esto quiere decir que sistemas que empiezan siendo iguales pueden desarrollarse de forma distinta en función de las influencias que reciban y de la conducta de sus miembros. En cuanto a la limitación o proceso estocástico, los sistemas tienden a desarrollar determinadas secuencias de funcionamiento y de interacción entre miembros. Cuando esto sucede disminuye la probabilidad de que se den respuestas diferentes a las que ya están consolidadas; esto se conoce como limitación. En cuanto a la regla de relación, esta determina cuál o cuáles son las interacciones prioritarias entre los componentes del sistema y cuáles deben ser evitadas. En los grupos humanos las reglas de relación son normalmente implícitas. El principio de ordenación jerárquica se aplica tanto a los miembros del sistema como a las conductas determinadas. Consiste en que algunos elementos y funcionamientos tienen más peso que otros, siguiendo una lógica vertical. Teología, el desarrollo y la adaptación del sistema, o proceso teológico, se produce a partir de la oposición de fuerzas homeostáticas (es decir focalizadas en el mantenimiento del equilibrio y el estado actuales) y morfogenéticas (centradas en el crecimiento y en el cambio).

(Psicología y mente 2020, La Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy).

El Ministerio de Educación promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo, dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, donde se debe contar con un diagnóstico institucional. En este contexto, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo que presentarán para postular a los recursos que otorga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008).

El proceso de diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y de generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los objetivos y metas formuladas.

Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

El diagnóstico es el primer paso del ciclo anual de mejora continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de metas y de la planificación.

Este proceso involucra una revisión de las prácticas institucionales contenidas en las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes.

El diagnóstico institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más complejo y legítimo es el resultado del diagnóstico.

## 5.1. Componentes de las Áreas de Proceso del Diagnóstico Institucional

### 1. Área Gestión Curriculum

Contiene Prácticas

Dimenciones	Gestión Pedagógica	13 prácticas
	Enseñanza y Aprendizaje en el aula	8 prácticas
	Apoyo al Desarrollo de los estudiantes	6 prácticas

### 2. Área Liderazgo Escolar

Contiene Prácticas

Dimenciones	Liderazgo del Sostenedor	5 prácticas
	Liderazgo Formativo y Académico	
	Del Director	7 prácticas
	Planificación y Gestión de Resultados	6 prácticas

### 3. Área Convivencia Escolar

Contiene Prácticas

Dimenciones	Formación	6 prácticas
	Convivencia Escolar	7 prácticas
	Participación	10 prácticas

### 4. Área Gestión de Recursos

Contiene Prácticas

Dimenciones	Gestión del Recurso Humano	8 prácticas
	Gestión de Recursos Financieros Y Administrativos	7 prácticas
	Gestión de Recursos Educativos	5 prácticas

## 5.2. Análisis de los Resultados Institucionales

Para realizar un buen proceso de Diagnóstico es necesario tener evidencias generales del comportamiento de los resultados educativos, para ello es preciso conocer los antecedentes de matrícula y, a partir de las tres últimas mediciones, evaluar la tendencia que muestran cada uno de los resultados educativos (SIMCE, PSU y Titulación TP), de aprendizaje (por asignatura o núcleo de aprendizaje y de eficiencia interna (repetencia, retiro y aprobación por asignatura).

(Guía para el Diagnóstico Institucional, Ministerio de Educación, Octubre 2012).

### 5.2.1. Análisis de los Resultados de Aprendizaje

En la propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo se ha orientado que los establecimientos comprometan metas anuales de aprendizaje y apliquen evaluaciones en diversos momentos del año (diagnóstico, intermedia y final), que permitan monitorear y hacer seguimiento al progreso de los estudiantes en el aprendizaje y estimar los grados de avance en torno a las metas.

### **5.2.2. Análisis de los resultados de Eficiencia Interna**

Las tasas de eficiencia interna: Retiro, Repitencia y Aprobación por asignatura, están vinculadas con una gestión escolar eficiente, que es capaz de identificar oportunamente los nudos críticos que impiden el progreso de los estudiantes y generar estrategias de apoyo para acompañarlos en el logro de sus aprendizajes y el desarrollo de sus trayectorias educativas.

### **5.3. Análisis de las Áreas de Proceso**

Este análisis implica determinar el nivel de calidad de cada una de las prácticas institucionales y pedagógicas, contenidas en la “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, teniendo como referencia la escala evaluativa que describe los criterios y características evaluadas de las prácticas.

El instrumento “Guía para el Diagnóstico de la Gestión Institucional”, se estructura en base a las cuatro áreas de procesos de la gestión institucional: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, a su vez, cada una de las Áreas se organiza en base a Dimensiones y, cada una de ellas, contiene un conjunto de prácticas. Frente a cada práctica se despliega una escala evaluativa que otorga un nivel de calidad a los elementos que describen la práctica a evaluar.

#### **5.3.1. Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso**

Describe la calidad de la instalación de las prácticas Institucionales y/o Pedagógicas que componen las diferentes Dimensiones.

#### **5.3.2. Análisis de las Áreas de Proceso**

Aquí encontramos las áreas de Gestión del Currículum, Área de Liderazgo Escolar, Área de Convivencia Escolar y el Área de Gestión de Recursos.

### **5.4. Síntesis y Vinculación de los Resultados**

#### **5.4.1. Reporte General del Nivel de Calidad de las Dimensiones**

Este reporte provee la plataforma destinada al registro del Plan de Mejoramiento Educativo, constituye una síntesis diagnóstica que representa en forma gráfica, la proporción de prácticas de cada una de las dimensiones,

agrupadas de acuerdo a los diferentes niveles de calidad que han obtenido en su evaluación, lo que le permitirá visualizar, en la etapa de planificación, si para cada dimensión se requiere abordar un proceso de mejora asociado a la instalación, mejoramiento, consolidación o de articulación de las prácticas asociadas.

#### **5.4.2. Vinculación entre los resultados de las áreas de proceso y resultados institucionales**

A partir de la síntesis diagnóstica por dimensiones, siempre será preciso que el equipo que lidera el proceso de Plan de Mejoramiento Educativo, establezca con qué tipo de resultados Educativos, de Aprendizaje y/o de Eficiencia Interna tiene mayor vinculación cada dimensión, lo que posibilitará determinar qué proceso institucional o pedagógico se ven reflejados en cada uno de los resultados institucionales analizados. En respecto del Plan de Mejoramiento Educativo, en cuanto a establecimientos educacionales en el marco del actual sistema educacional: ¿Cómo entendemos el mejoramiento educativo?

El sistema educativo chileno ha experimentado una serie de cambios durante los últimos años, lo que pone como desafío encauzar las acciones de mejora escolar en el camino del logro de una educación de calidad. Esto se ve reflejado a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan y trazan la dirección en la que el país quiere avanzar.

El primero de ellos es el Currículum Nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco Curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes.

El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que se traducen en planes a desarrollar por escuelas, colegios y liceos, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes. Ejemplo de ellos son el Plan de Gestión de Convivencia Escolar, el

Plan de Apoyo a la inclusión o el Plan de Desarrollo Profesional Docente, que entregan perspectivas generales sobre el papel del profesorado, el modelo de gestión escolar o el desarrollo de la inclusión y la interculturalidad en los establecimientos educacionales. Estas normativas y planes aseguran que los actores educativos se hagan cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionados con la formación integral de las y los estudiantes.

En este punto, resulta fundamental consignar que, para asegurar tanto una implementación efectiva del currículum como una formación integral del estudiantado, cada institución escolar debe brindar una educación contextualizada a niños, niñas, jóvenes y adultos en cada territorio local. El logro de este propósito conlleva la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo que toma en cuenta la realidad sociocultural y territorial de cada establecimiento, los intereses y necesidades de los estudiantes, los procesos pedagógicos que ocurren tanto dentro como fuera del aula, entre otros. Finalmente, avanzar en la implementación de un modelo de gestión de mejoramiento educativo requiere comprender el mejoramiento como un proceso sistémico y global, que abarca distintos niveles (aula, establecimiento, territorio local, nivel regional y nacional, física, ética, entre otras), y donde la colaboración y participación de toda la comunidad educativa resulta fundamental.

En función de lo anterior, el enfoque del Plan de Mejoramiento Educativo busca que cada establecimiento defina su trayectoria de mejoramiento, la que se entenderá como la capacidad de la escuela para incrementar simultáneamente los resultados de aprendizaje de los alumnos y su capacidad para manejar el cambio. En ese sentido, no solo se focaliza en mejorar los aprendizajes y habilidades de los alumnos, sino también pone énfasis en el desarrollo de los profesores y de la escuela. Este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y el mejoramiento escolar están fuertemente ligados a un proceso de permanente evaluación, que proviene desde dentro del establecimiento.

En el Plan de Mejoramiento Educativo se establecen metas de aprendizajes y las acciones a desarrollar en la escuela, así se destinan los recursos a las áreas

que más lo requieran, con motivo de que todos los estudiantes logren aprendizaje significativo. Pues es fundamental que en el transcurso de los años de estudio el estudiante vaya progresando y desarrollando más conocimiento. Todas las acciones que se realizan en cada una de las dimensiones escolares deben ir enfocadas siempre en la consecución de los aprendizajes.

Entre los mejoramientos deseados se puede destacar un cambio cualitativo en las prácticas pedagógicas, donde el proceso de aprendizaje sea dinámico, relevante y visiblemente interesante para los estudiantes, ello conducirá a la obtención de mejores resultados. El PME es entonces una herramienta útil para dinamizar el cambio en las instituciones educativas y busca que los equipos de trabajo se apropien de ese cambio innovador, así mismo se busca crear un espacio para mostrar los sueños, para crear, para participar y ello contribuirá directamente con los aprendizajes, pues es un trabajo de todos, colaborativo y de compromiso.

El PME permitirá finalmente dar paso a la mejora continua, un camino hacia ello, con revisión permanente, que por ende permite adecuaciones y cambios.

El Plan de Mejoramiento Educativo contiene etapas de desarrollo, las cuales son: Diagnóstico, Planificación, Ejecución – Monitoreo – Seguimiento, y Evaluación.

Diagnóstico, se trata de una instancia de revisión interna, se realiza un diagnóstico institucional. Se hace un análisis de los resultados logrados en contraste con los esperados.

Planificación, consiste en la definición y priorización de los objetivos, metas, acciones y recursos para alcanzar la mejora educativa y los aprendizajes.

Ejecución – Monitoreo – Seguimiento, el plan se ejecuta, pero simultáneamente se monitorea y se hace seguimiento, pues la idea es siempre ir revisando lo que se debe analizar en profundidad en función de si se logran los objetivos planteados.

Evaluación, es un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en el año escolar, aquí el proceso de monitoreo resulta fundamental, pues ha entregado los insumos de estudio y análisis. Esta evaluación debe ser

responsable y crítica, pues se busca mejorar a través de conclusiones y propuestas para adecuar y reformular los objetivos, metas y acciones planificadas para planificar un nuevo año escolar.

### **5.5. El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC) y el desafío del mejoramiento educativo**

La Ley N° 20.529, que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), ordena y define los roles de las instituciones que lo conforman, y constituye el marco institucional en el cual ocurren los procesos de mejoramiento educativo de los establecimientos educacionales. Este sistema busca “asegurar una educación de calidad en los distintos niveles educativos y propende a asegurar la equidad, entendida como que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”.

Para cumplir su cometido, el SAC crea dos instituciones: La Agencia de la Calidad y la Superintendencia de Educación, además de reformular las funciones y atribuciones del Ministerio de Educación y del Consejo Nacional de Educación (CNED). Este esquema institucional exige establecer nuevas coordinaciones y articulaciones entre los niveles central, regional y local, así como una llegada coordinada a las escuelas, colegios y liceos y al nivel intermedio. De lo que se trata es poner el sistema de aseguramiento al servicio del mejoramiento educativo, entregando orientaciones y apoyos contextualizados, y evitando sobrecargar a los profesionales de la educación en las escuelas con excesivas demandas y/o presiones.

#### **5.5.1. Políticas y Normativas Educativas que enmarcan y apoyan el Mejoramiento Educativo**

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales. Supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales.

Así, es importante conocer y contextualizar a la realidad de los establecimientos educacionales, las políticas y normativas del sistema educativo. Otra tarea es relevar y validar el proyecto Educativo Institucional con los actores de la comunidad educativa y definir, a través del Plan de Mejoramiento Educativo, el cómo se implementará en cada escuela y liceo.

## 6. Marco Conceptual

### Contextualización:

Nombre del establecimiento	: Escuela Doctor Barudi
Dirección	: Las Camelias N <sup>a</sup> 231
Comuna	: Santa Antonia
Provincia	: Bicentenario
Región	: De La Villa Sureña
Teléfono	: 2224467
Rol Base Datos	: 2006 – 4
Dependencia	: Municipal
Área	: Urbana
Nivel de Enseñanza	: Básica
Matrícula	: 436

### Reseña Histórica

La Escuela Doctor Barudi se funda en el año 1996 y pasa a ser uno de los principales centros educativos de la comuna de Santa Antonia. Surge de acuerdo a la fusión de dos escuelas rurales de la misma comuna, donde debido a que éstas contaban solo hasta 5º básico se hace preciso la continuidad educativa a nivel municipal. Así, en Marzo de 1996 se da inicio, se trata de una escuela mixta y su matrícula era de 203 estudiantes, entre pre –kinder y 8º año básico, contando ya con el Programa de Integración Escolar, y siendo su primer Director Juan José Rodríguez Leal. Con el paso del tiempo, la escuela va aumentando su matrícula, donde recibe a estudiantes de la zona urbana y rural, creciendo considerablemente la población rural, lo que da pie a la instalación del internado de la escuela, el cual

acoge a niños, niñas y adolescentes desde los 6 años y hasta los 15 años de edad, para aquellos estudiantes mayores de 15 años y provenientes de la zona rural está la alternativa de la Residencia Familiar Estudiantil de Junaeb. Con el paso del tiempo y en consideración a la población que se atiende, donde se observan dificultades a nivel social y familiar, se permite que algunos estudiantes de la zona urbana también sean beneficiados con el ingreso al internado, promoviendo así su retención escolar. Es importante considerar que en el índice de vulnerabilidad social es de un 98.1%.

### **Principales Logros**

El año 2006 la escuela logra sello de calidad, de acuerdo a los indicadores de medición. Este reconocimiento genera mayor compromiso de parte de toda la comunidad educativa, generando además el aumento de la matrícula.

La Escuela recibe los recursos financieros y materiales que requiere a través de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). Cuenta así con una sala de informática con 25 equipos que permiten atender de forma adecuada la demanda de nuestros estudiantes. Posee medios audiovisuales en las aulas para el desarrollo de las clases. Cuenta además con un laboratorio de Ciencias que permite un desarrollo eficiente de la asignatura de Ciencias Naturales. En respecto a los talleres extraprográticos, cuenta con monitores especialistas en sus áreas, en respecto de deporte (baby fútbol y basquetbol), teatro, música y arte. También existe un equipo multidisciplinario, con profesionales de las áreas de ciencias sociales y de salud para la atención de casos que presentan dificultades a nivel biopsicosocial. En respecto de estas actividades extraprogramáticas, la escuela ha logrado a partir de los años 2017 a la fecha logros a nivel local, provincial, regional y nacional, permitiendo que los estudiantes que participan de las diferentes ramas deportivas cuenten con experiencias deportivas y sociales enriquecedoras.

El establecimiento educativo priorizará su quehacer pedagógico en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje significativo, SIMCE, promoción y retención escolar, a través de la elaboración y logro de metas contempladas en el Plan de Mejoramiento SEP, considerando los resultados del Diagnóstico Institucional y el cumplimiento de objetivos y acciones para cada una de las áreas comprometidas en este Plan.

El 98% de nuestros estudiantes proviene de la comuna de Santa Antonia, el 2% restante corresponde a estudiantes que vienen de comunas aledañas y que mayormente hacen uso del beneficio de internado. Del 98 % de la comuna, un 75% corresponde a zona urbana y un 25% a la zona rural de la comuna.

La Escuela está calificada en el ámbito socioeconómico como Bajo, en donde la mayoría de los apoderados declara poseer su educación básica incompleta, sumado a la escasa capacitación en programas sociales, lo que promueve mayormente que accedan a empleos no calificados, sin contrato laboral, accediendo en su mayoría a sueldos que están por debajo del ingreso mínimo mensual. La escuela cuenta con un equipo de funcionarios compuesto por sus directivos, docentes, asistentes de la educación, en este último grupo se cuenta con un equipo multidisciplinario bajo la coordinación de una trabajadora social, donde se abordan las diferentes problemáticas biopsicosociales que afectan a los estudiantes y sus familias, con el objeto de brindar una atención especializada y de calidad al interior de la escuela, así como el trabajo de gestión comunitaria a nivel local y regional.

### **Programas de Apoyo Escolar**

- Atención en salud: Oftalmólogo, Otorrino, Traumatólogo. Espacio Amigable.
- Alimentación Internado de la comuna.
- Pro-Retención.
- Programa de Integración Escolar.

## **Principales Dificultades**

Al tratarse de una institución de educación municipal, depende de la administración del DAEM (Departamento de Administración de Educación Municipal) de la comuna, por ende no existe plena autonomía en respecto del uso de recursos de la escuela, así mismo, la contratación del personal en general se realiza desde esta jefatura municipal, donde se hace necesario luego la inducción de nuevos funcionarios, involucrarlos con el PEI, hecho que en ocasiones se torna complejo. De igual forma es importante mencionar que el tema de recursos económicos es siempre un tema que limita el actuar de la escuela en cuanto a que existen desafíos internos que muchas veces tienen estrecha relación con la inyección de recursos financieros, los cuales no dependen de la administración de la escuela. En la actualidad, las instituciones educativas están expuestas a diversas situaciones que generan dificultades, pues se nos exige cumplir con las normativas que van surgiendo sin considerar muchas veces la realidad social y cultural que existe en la escuela, de igual forma se nos sigue midiendo de manera uniforme en cuanto a las pruebas estandarizadas, hecho que definitivamente debe ser evaluada para su reformulación. El trabajo y quehacer pedagógico en contextos vulnerables es un desafío, donde lo esperable a nivel pedagógico y conductual para el desarrollo de las clases resulta ser un desafío permanente. En este mismo aspecto de desafío permanente, también lo es empapar a los funcionarios en general con la cultura de la escuela, una escuela democrática centrada en sus estudiantes con la diversidad que ello implica, con las carencias y necesidades diarias que ellos presentan, con el desafío constante de lograr aprendizajes.

Así mismo, es importante mencionar que la participación de padres, madres y apoderados en la escuela requiere especial tención, pues es baja en términos estadísticos, así se puede mencionar que la concurrencia a reuniones de apoderados es baja, la participación en actividades educativas es igualmente baja, así mismo la asistencia a entrevistas especiales es igualmente baja, lo que indica que es preciso abordar y trabajar para revertir.

## **Antecedentes Geográficos, Socioeconómicos y Culturales**

La Escuela Doctor Barudi se encuentra ubicada geográficamente en Calle Las Camelias N° 231, Comuna de Santa Antonia, Provincia de Bicentenario, Región De La Villa Sureña. Se trata de una comuna que cuenta con 12.000 habitantes, según el SENSU del año 2017 en nuestro país, donde la población urbana es de 7.500 personas y la población rural es de 4.500 personas. Es una comuna pequeña, donde los principales rubros son la agricultura y la ganadería. La comuna cuenta con trabajo en las áreas mencionadas, donde se trata de trabajos escasamente calificados, otorgando empleo sin contrato laboral en su mayoría, en condición de temporadas.

En cuanto al comercio en la comuna, cuenta con tiendas y supermercados particulares, pequeños, donde de igual forma significan una fuente laboral.

Culturalmente hablando, se trata de una comuna con un alto porcentaje de personas que se reconocen como parte del pueblo mapuche, principalmente, existiendo 10 agrupaciones de pueblos originarios, donde además se tramita directamente la calidad indígena.

Desde el municipio, principalmente, se trabaja en la promoción y apoyo en cuanto a la postulación de recursos públicos, donde se busca que las organizaciones de diferente tipo postulen a estos recursos, lo cual ha permitido un gran avance en diferentes áreas, generándose primero la conexión con redes de apoyo, la llegada de recursos, la capacitación de dirigentes, entre otras, lo que permite que la ciudadanía esté más informada y empoderada, y también se observa a más personas ingresada a programas sociales, lo cual ayuda en cuanto a que las personas puedan acceder a otras oportunidades.

En cuanto a lo educacional, la comuna cuenta con tres centros educativos para niños, niñas y adolescentes que brindan educación pre – básica, básica y media. Entre ellas nuestra escuela, siendo una de las más importantes, pues acoge a 436 estudiantes de la comuna principalmente.

Nuestros padres, madres y apoderados trabajan principalmente en Santa Antonia, en trabajos de temporada, en trabajos esporádicos, y forman parte en su mayoría de programas sociales, tales como Oportunidades y Seguridades. De igual forma un número importante forma parte de las redes de apoyo en temas de capacitación, en programas como “Mujeres Jefas Hogar”, “Chile Crece Contigo”, entre otros. Estos programas buscan entregar nuevas y mejores opciones para las personas, tales como capacitación, emprendimiento, entre otras. Muchos de nuestros apoderados son beneficiados.

En relación al tema cultural, Santa Antonia es una comuna pequeña, alejada geográficamente de las grandes urbes, los vecinos se conocen en su mayoría, existe una dinámica en su cultura local que los identifica por ser personas afectivas, solidarias, empáticas. Sin embargo, de igual forma existen temas complejos tales como presencia de ciertos problemas sociales como el consumo de alcohol y de drogas, lo que permite también la presencia de situaciones de vulneración de derechos.

Nuestra escuela acoge a estudiantes cuyas familias viven en esta comuna, por ende las realidades sociales de nuestros estudiantes están marcadas por los factores que arriba hemos indicado. Así, a diario observamos también como un número importante de estudiantes viven situaciones de riesgo, con historias de vidas marcadas por hechos de vulneración de derechos. Esta situación ha sido compleja de abordar por parte de nuestra escuela, pues mucho tiene que ver la cultura, las tradiciones y las creencias, donde es difícil para nuestros padres, madres y apoderados interiorizar el buen trato en sus vidas familiares, donde ha costado integrar el concepto de bien superior del niño, dado que en nuestra sociedad y en esta comuna en particular nos encontramos con la normalización de muchas situaciones que no lo son. Para nuestra escuela, principalmente para los funcionarios ha sido complejo asumir que somos agentes de cambio, que tenemos la responsabilidad de educar y de proteger a nuestros estudiantes, pues la comprensión del concepto vulneración de derechos no ha sido fácil de trabajar. En

ello nos encontramos con algunas redes de apoyo tales como la OPD Santa Antonia, quienes nos entregan orientación, apoyo y atención de los casos.

Para nuestra escuela es un desafío permanente comprender la pedagogía en la era actual, donde debemos interiorizar que la realidad social de los estudiantes es un factor a considerar para el trabajo diario, donde la escuela, la familia y el estudiante deben transformarse en una triada indisoluble para conseguir el progreso educativo.

En consecuencia, “el esfuerzo impostergable y consciente por elevar la calidad de vida en la actualidad, así como propiciar un desarrollo verdaderamente sostenible para la mayoría de la sociedad supone, entre otros elementos, atender y perfeccionar a la educación en tanto componente indispensable y factor catalizador de los fenómenos sociales” (Universidad Miguel de Cervantes, Fundamentos de la Educación, Unidad I La Educación y sus Fundamentos, 2018).

## 7. Diagnóstico Institucional

La Escuela Doctor Barudí cuenta con una planta docente de 27 profesores, además de 11 asistentes de la educación entre los cuales se consideran a auxiliares, administrativos, inspectores y equipo multidisciplinario.

En respecto del perfil de los docentes, planteamos que se hace preciso estar dispuesto a asumir desafíos, tolerar la frustración del trabajo cotidiano y sobreponerse a la adversidad. Demostrar equilibrio emocional en toda situación que se presente, especialmente con los estudiantes, teniendo una actitud de acogida, respeto y empatía, conservando el rol formativo. Tener como objetivo principal que los estudiantes aprendan, estimulando la asistencia a clases y expresando de manera frecuente altas expectativas hacia sus estudiantes. Ser capaz de planificar y organizar el proceso de enseñanza, evidenciando el dominio de la disciplina que enseña y contextualizando estrategias de enseñanza a las características de sus estudiantes. Evaluar resultados de su quehacer y proponer innovaciones para mejorar su trabajo. Retroalimentar a sus estudiantes sobre el estado de sus aprendizajes, ofreciendo acciones o estrategias que permitan remontar los niveles de logro. Establecer y mantener normas de convivencia en el aula, alineadas con el Manual de Convivencia y el Proyecto Educativo. Ser capaz de trabajar en equipo. Estar identificado con su escuela y promover el sentido de pertenencia de sus estudiantes. Comprometer a padres, madres y apoderados con acciones destinadas a mejorar los aprendizajes, la buena convivencia escolar y la retención escolar.

Perfil del asistente de la educación. Se espera que el asistente de educación sea empático, comprensivo y acogedor con los estudiantes, tratándolos a todos con igualdad, respeto y buen trato. Conocer el Manual de Convivencia Escolar. Ser capaz de actuar con efectividad frente a problemas y dar solución a situaciones inherentes a sus funciones. Reportar información relevante a docentes y demás profesionales de la escuela, en relación a los estudiantes. Estar comprometido con

la Misión de la Escuela, estar comprometido y velar por la institución educativa. Tener un trato respetuoso con padres, madres y apoderados.

En cuanto a los estándares de desempeño y dimensiones educativas, la realidad de nuestra escuela puede señalar lo siguiente:

### **7.1 Área Liderazgo**

Liderazgo del Sostenedor; Liderazgo del Director; Planificación y Gestión de resultados.

La escuela tiene administración delegada, es decir el Departamento de Administración de Educación Municipal es el sostenedor legal. El Director de la escuela es docente de Educación Media y posee el título de Magister.

El Proyecto Educativo Institucional ha sido presentado a la comunidad educativa en diferentes instancias, buscando ser conocido y reconocido por todos sus miembros, es decir, el documento es presentado al momento de matricular, donde se entrega un extracto, luego de ellos en la primera reunión de apoderados se presenta, analiza e interpreta, cada curso es guiado por su profesor jefe, para ellos es fundamental que en el primer consejo de profesores de cada año se conozca el PEI, así mismo, el Centro de Padres en reunión de subcentros (con demás directivas), analiza el PEI, teniendo conocimiento del mismo. Los estudiantes conocen y analizan el PEI en clases de orientación a cargo de su profesor jefe. Los asistentes de educación también en reunión con Directivos logran conocer el PEI. Este instrumento ha sido previamente elaborado por representantes de la comunidad educativa, tal como se mencionó antes, pero es preciso dar esta relevancia de socializar pues se trata de un documento importante de conocer y reconocer de forma permanente, así se conocen los objetivos que la institución desea lograr a mediano y largo plazo.

Así mismo es importante señalar que el organigrama de la institución está elaborado, donde año a año igualmente se revisa, y se verifica qué debe ser modificado, es por ello que por ejemplo, en el último año se definió que un

representante del equipo multidisciplinario por ejemplo ejerza de coordinador, lo cual ha debido ser incluido en el organigrama institucional. Este instrumento permite a los funcionarios tener claridad respecto de cuáles son las instancias que corresponden a cada entidad, dónde dirigirse y bajo qué instrucciones.

La Dirección ha instalado una cultura de buen trato en la comunidad educativa, así cada mes se trabaja un valor, de manera transversal, así tanto a nivel personal, de relaciones y pedagógico, ello permite que la cultura interna tenga como lema el buen trato, así se trata de una institución democrática, lo cual no es del todo fácil, pues ha generado que en ciertas instancias, los funcionarios también consideren que todo es factible de conversar, de cambiar, entre otros, incluso en ocasiones en desmedro de estudiantes, hecho que por cierto genera conflictiva, pero que sucede en ambientes democráticos, por ello es siempre un desafío y una dificultad a trabajar.

Desde Unidad Técnico Pedagógica se ha elaborado una pauta de evaluación del desempeño docente en aula, con la participación de todos los docentes, lo que ha permitido la buena disposición de los mismos, no obstante cuando se presenta esta idea y desafío, genera al principio rechazo de parte de los docentes, sobre todo los más antiguos, quienes lo ven como una instancia de crítica y/o cuestionamiento a su quehacer profesional. Sin embargo, a medida pasa el tiempo comprenden que la escuela y la Unidad Técnico Pedagógica solo buscan mejoras, en función de la institución educativa, buscando todas las formas posibles de trabajar en equipo, buscando aquellas prácticas positivas para destacar y repetir y erradicar y/o ir mejorando aquello que no se enfoca con los objetivos institucionales. Dentro de este liderazgo, el equipo directivo entrega a los profesores apoyo en su formación académica y manejo de grupo, así se va mejorando el desempeño, y se forman buenos líderes para con los estudiantes, lo cual representa una mejora continua en los profesores, quienes se van superando y comprendiendo mejor el PEI.

Si bien la escuela tiene un equipo multidisciplinario, quienes abordan temas tales como sociales, emocionales, psicológicos, familiares, proyecto de vida, entre otros, la escuela no cuenta con un profesional dedicado a la orientación educativa,

esto dificulta el actuar docente en la clase de orientación y también en la atención general de estudiantes y sus familias, considerando que se trata de estudiantes en vulnerabilidad social. Así, mismo, dentro de esta misma carencia, se considera importante la presencia de un profesional Terapeuta Ocupacional que pueda atender a aquellos estudiantes con habilidades sociales más descendidas o que forman parte del Programa de Integración Escolar, esta falencia se suple con el equipo multidisciplinario, no obstante la experiencia otorga el conocimiento de la necesidad de este profesional, el cual debido a tema de recursos no ha sido posible contratar.

El Director es un profesional que logra compartir su liderazgo, confiando y delegando funciones esenciales en el equipo directivo y otros profesionales, pues está de acuerdo con que el trabajo en equipo es el que en definitiva logra los objetivos. Ello permite y da paso a que la gestión de recursos de la institución educativa sea desde una mirada colaborativa, conversada, reflexionada en torno a la realidad y necesidad de la escuela.

Así mismo, existe año a año, el proceso de cuenta pública, toda la institución contribuye entregando información, la cual es elaborada en un documento formal, el cual además es dado a conocer en una instancia formal.

Para finalizar con esta área, se vuelve a repetir que una de las situaciones más complejas es comprometer a todos con un Proyecto Educativo democrático y en función de los estudiantes, el cual se va adaptando a la diversidad y realidad de nuestros estudiantes y sus necesidades.

## **7.2 Área Gestión Pedagógica**

Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en Aula y Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.

Aquí vamos a referirnos más que nada a la Gestión Curricular, lo cual se considera es lo esencial para el aprendizaje en aula y el desarrollo pleno de los estudiantes. El equipo directivo, en este caso dirigido por la Unidad Técnico

Pedagógica, tiene pleno dominio de los nuevos ajustes curriculares, planes, programas y contenidos referidos a la labor docente. Este trabajo no es fácil, es arduo y permanente, ellos no siempre es bien recibido por los docentes, quienes en ocasiones cuestionan también las críticas y nuevas solicitudes en base a los desafíos que representan los objetivos de trabajo. No obstante aquello se logra un trabajo fructífero, el cual con el paso del tiempo se ha ido instalando y comprendiendo cada vez más, generándose un ambiente de altas expectativas en los estudiantes.

En el aula de clases, se trabaja por ciclo, por especialidad y considerando cada diferencia, cada necesidad educativa, en consecuencia, cada situación que pueda surgir se considera en favor de generar aprendizajes significativos. Así, se cuenta con un plan y un programa, el cual se analiza en cada realidad tal como se ha mencionado, pues se van creando diferentes técnicas para desarrollar, facilitar o consolidar los aprendizajes, o bien también para favorecer la socialización, el desarrollo de hábitos y de valores humanos. Esto último se ha vuelto lema en el último tiempo, la idea es que nuestros estudiantes sean educados también y muy importante para ser buenas personas, que aceptan la diversidad, que respetan el medio ambiente y que empatizan con sus semejantes. Así mismo, esto último corresponde así mismo a un cambio de paradigma, el cual está en proceso de instalación, que se comprende bien, pero que en la práctica requiere de refuerzo constante.

Desde la Unidad Técnico Pedagógico en representación del equipo directivo, se está promoviendo constantemente la búsqueda e implementación de diferentes técnicas para desarrollar, facilitar o consolidar los aprendizajes o bien para favorecer la socialización y el desarrollo de hábitos y valores.

De forma periódica se aplican los instrumentos de medición para verificar que las planificaciones de la clase a clase se realicen conforme a lo planificado anualmente. No obstante aquello, igual siempre vemos como es importante también establecer un sistema de verificación donde aquellos estudiantes que presentan dificultad o más que eso un rendimiento débil en primer semestre, sea considerado

para facilitar instancias que puedan verificar este hecho con motivo de revertirlo. En consecuencia se hace fundamental contar con un mecanismo de detección y tratamientos de estudiantes que presentan dificultades de rendimiento y atraso escolar.

Un punto muy favorable es que los profesores en general siempre buscan instancias nuevas, estrategias cada vez más adecuadas a los estudiantes, lo cual se encuentra en internet, CRA, experiencias docentes más exitosas y en el conocimiento previo, así como en el patrimonio cultural de los estudiantes (experiencias y conocimientos previos).

En cuanto a la evaluación de los aprendizajes, se puede señalar que la información obtenida por medio de los instrumentos de evaluación, se utilizan para presentar y diseñar nuevas formas y alternativas, además de estrategias, que buscan favorecer el aprendizaje.

Estos instrumentos de evaluación que se aplican son institucionales, se realizan tres veces durante el semestre escolar, son aplicadas por los docentes durante su trabajo pedagógico. Así, la mayoría de los profesores buscan nuevas estrategias, pues son testigos directos de cuando sus estudiantes no logran la adquisición de conocimientos y realizan las adecuaciones necesarias.

En respecto del clima del aula, este factor es fundamental, promover un ambiente propicio y adecuado en el aula. Este factor no siempre es fácil de generar, los variables que aquí competen suelen ser complejas y diversas, por ello es fundamental que el profesor conozca al grupo curso y busque la estrategia para que más favorable. Lo anterior busca generar espacios de diálogo respetuoso, relaciones cordiales y la provocación del conocimiento y aprendizajes.

Lo que falta de mejorar, es primero que la evaluación se adecúe con la planificación, con la realidad, que se busquen nuevas formas de evaluar, en ello es fundamental la parte cualitativa, pues cada instancia donde el estudiante demuestra conocimiento es una instancia que podría ser evaluada (una entrevista, una porte en clases, otras), no solo la evaluación sumativa.

### **7.3. Área de Convivencia Escolar**

Formación y Convivencia Escolar, Participación y Vida Democrática. El Manual de Convivencia Escolar es un documento que elabora esta área, no obstante aquello es con el apoyo y aporte de otros miembros de la comunidad escolar, como lo es el equipo de convivencia escolar, donde participan docentes y otros profesionales del equipo multidisciplinario, la idea es siempre permitir diversidad de visiones y opiniones que puedan convenir en ideas fuerzas que contribuyan con la convivencia escolar de la escuela, con una mirada integradora y democrática.

Este documento se elabora y se culmina en marzo de cada año, como una instancia de ordenamiento y formación en valores. Se da a conocer en un extracto a los estudiantes y apoderados, así mismo el documento queda en la página de la escuela para conocimiento de toda la comunidad educativa. Sin embargo, sabemos que faltan instancias de difusión, no todos lo leen al no tener los tiempos, al no tener los medios tecnológicos, entre otras razones, por ende, no todos lo conocen. Así, se deben potenciar instancias físicas y temporales para mejorar esta difusión.

La comunicación efectiva es siempre un desafío, el área de convivencia escolar tiene actividad todo el día, y todos los días, siempre hay motivos y situaciones que necesitan de su actuar. Actualmente, esta área pasa de cierta forma a suplir o acompañar al inspector general, tornándose las acciones sancionatorias un tanto más flexibles, más educativas, y no tanto así instancias de castigo, pues la idea es educar, es lograr la comprensión de los actos, y desarrollar la empatía. Esto genera ciertamente, el rechazo de los profesores, por las medidas, a veces consideran que no son suficientes ni efectivas, no obstante aquello la escuela busca instalar un modelo sin castigos, donde por el contrario, el hacerse cargo, y comprender una mala actitud genere un cambio positivo.

Es importante igualmente señalar que lograr comunicación efectiva en una institución educativa no es siempre fácil, esta no es la ocasión, así es un desafío igualmente que la comunicación sea efectiva en todas sus partes, esto debe ser

logrado pues los adultos somos imágenes y muchas veces ejemplos a imitar constantemente por los estudiantes.

Poco a poco y lentamente, el trabajo da frutos, la consecuencia de un trabajo centrado en los estudiantes, con la mirada e intención fija de educar para la vida, con principios de democracia y justicia social, han generado que en la actualidad nuestros estudiantes se sientan parte de la escuela, contribuyan con ella, cómo lo hacen? Desde una mirada colaborativa, de prevención frente al conflicto, con diálogo frente al problema, por cierto requieren de apoyo y cada vez más recurren a instancias de apoyo para ello al interior de la escuela. Es así como la medida de la mediación escolar resulta ser un recurso útil y cada vez más solicitado por los estudiantes.

#### **7.4. Área de Recursos (financieros, humanos, materiales, infraestructura)**

Gestión del Personal, de Recursos Financieros y Recursos Educativos.

La selección del personal se realiza atendiendo a la necesidad de la institución, considerando el perfil del docente y/o profesional que se requiere, no obstante aquello, al ser una administración delegada no siempre el equipo directivo tiene directa relación con la selección.

No obstante lo anterior, el personal que llega a la escuela recibe una inducción, por parte del equipo directivo y por parte de algunos funcionarios, con motivo de mostrar el Proyecto Educativo y el compromiso que se busca.

El cuidado del recurso humano es fundamental, se trata de una institución democrática, siempre es posible dialogar con el Director y su equipo, proponer ideas, postular a proyectos que busquen potenciar la escuela. En cuanto a instancias de autocuidado, en los últimos dos años, el equipo directivo ha buscado instancias para ello, con capacitaciones relevantes para todos, y con instancias para compartir en ocasiones especiales. Así mismo la autonomía que tiene cada profesional en su trabajo, considerando que conoce claramente sus funciones y responsabilidades, otorga mayor tranquilidad y confianza.

Al igual que con el recurso humano, con la gestión de los recursos financieros, materiales y de infraestructura, se depende del Departamento de Administración de Educación Municipal. Las necesidades deben quedar plasmadas en el PME de cada año, de forma clara y consistente, en caso contrario, las necesidades que puedan surgir y no estén incluidas, no serán consideradas. No obstante lo anterior, la escuela cuenta con su edificio, se trata de un edificio antiguo, pero con las mantenciones que se realizan está en condiciones de funcionar adecuadamente, así mismo cada curso cuenta con su sala de clases y mobiliario necesario, de igual forma existen baños que cubren a toda la población estudiantil. Se cuenta con un comedor para los estudiantes, una biblioteca, una sala de computación, un laboratorio de ciencias, una sala multiuso y un gimnasio. Así mismo existe una sala para atención de apoderados. En este punto es importante mencionar que otros profesionales, que componen el equipo multidisciplinario no cuentan con salas para las atenciones, por ello se deben buscar instancias de atención con salas de clases en momentos que no se utilicen, entre otras, lo que sin lugar a dudas dificulta el actuar profesional y a calidad de la atención.

En cuanto al recurso material, la escuela y sus estudiantes cuentan con los recursos necesarios para los aprendizajes, con la tecnología necesaria, con los equipos, y materiales escolares que se requieren.

A continuación se presentan las estrategias curriculares.

1. Selección de unidades de aprendizaje fundamentales en principios metodológicos que faciliten el desarrollo del pensamiento y con ello favorecer la autoestima y el desarrollo de la inteligencia de nuestros estudiantes.
2. Planificación de actividades con la participación de toda la comunidad educativa, con reuniones, charlas, exposiciones y videos que permitan conocer y vivenciar plenamente los valores que promueve la escuela, tales como el amor por el otro y el medio ambiente, la empatía, el buen trato, la solidaridad, la tolerancia, el respeto, la responsabilidad y la autonomía y autodeterminación.

3. Programación de Jornadas de Perfeccionamiento e Investigación que permitan una permanente y constante revisión de los constantes cambios curriculares.
4. Participar de experiencias de aprendizaje que permiten a los estudiantes enfrentar desafíos, utilizando su capacidad reflexiva, crítica y creativa.
5. Programar en conjunto con los estudiantes actividades grupales, de trabajo en equipo, que promuevan la investigación educativa como fundamento para la formulación de propuestas de acciones concretas en la solución de problemas.
6. Participar de instancias sociales, tales como ayudas sociales a la comunidad educativa (casos sociales) que promueven el sentido de solidaridad y empatía.
7. Participación de los profesores y demás profesionales en cursos de perfeccionamiento en instituciones reconocidas y de prestigio.
8. Implementar un sistema curricular y pedagógico diferenciado y alterno que permita efectivamente, trabajar con la diversidad de los estudiantes, cubrir así todas las necesidades educativas, para nivelar, reforzar y profundizar áreas de conocimiento.
9. Contar con los registros históricos y actuales del trabajo diario, en cuanto a entrevistas importantes, reuniones, acuerdos, definiciones, entre otras.
10. En el caso de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales del Programa de Integración Escolar. Se busca adecuar los planes y programas al estudiante, siempre que el apoderado este de acuerdo y así lo autorice. Apoyo de parte de la especialista en educación diferencial, acompañando en aula en las asignaturas de lenguaje y matemáticas y trabajando colaborativamente y en articulación con las demás asignaturas. Apoyo con especialistas del equipo multidisciplinario (fonoaudióloga, psicóloga, trabajadora social), según se requiera.
11. Reconocer siempre a los estudiantes, sus acciones positivas, sus avances y logros educativos y sociales, llamando al apoderado no solo en consecuencia

de faltas, sino que cada vez que exista una acción positiva, como un reconocimiento y refuerzo de actitudes y valores.

12. Reuniones periódicas entre los diferentes departamentos para su articulación y diálogo. Unidad Técnico Pedagógica guiará estas reuniones con motivo de evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje.
13. Actividades de aprendizaje centradas en la internalización del mensaje cognoscitivo y la adquisición de habilidades y destrezas lingüísticas, matemáticas, ciencias, artes.
14. Reforzamiento de aquellas asignaturas con mayores promedios deficientes.
15. Planificación e implementación de actividades que permitan la reafirmación de los valores humanos y que los identifiquen con su escuela.

En cuanto a las evaluación curricular. Esta reconoce como paradigma conceptual el enfoque sistémico, ya que se trata de un proceso sistemático y planificado, de recolección de información, cuyo principal objetivo es lograr aprendizajes. La evaluación es un permanente desafío de revisión y análisis, ya que busca en todo momento contribuir con el desarrollo de los estudiantes y el logro de objetivos institucionales.

En este sentido el proceso de enseñanza – aprendizaje, observa a la evaluación como una instancia de obtener información, así el docente da a conocer su visión, comentando respecto de si se está logrando el objetivo de lograr aprendizajes, ver si efectivamente la evaluación mide esto. Así, la evaluación curricular se realiza durante el proceso, el énfasis está puesto en los procedimientos, en las estrategias participativas que se ponen en ejercicio para la resolución de problemas, favoreciendo las actitudes de búsqueda de alternativas. La evaluación es un proceso constante y continuo que permite ajustar la intervención pedagógica a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. En cuanto al reglamento de evaluación, es un documento conocido por la comunidad educativa, tiene una duración de un año, pues al igual que los demás instrumentos se revisa anualmente, a veces se mantiene y otras veces vive ciertas modificaciones.

En base a esta realidad diagnóstica, éstos son los resultados que presentamos:

La Escuela se mide a través de la prueba SIMCE, donde los resultados de los seis últimos años son los siguientes:

Año	Lenguaje	Matemática
2013	221	212
2014	225	215
2015	235	220
2016	237	223
2017	240	231
2018	243	228

El porcentaje de reprobación en los últimos seis años es de:

Año	% de Reprobación
2013	6.5
2014	6.3
2015	5.6
2016	5.1
2017	4.7
2018	4.0

El porcentaje de deserción escolar en los últimos seis años es de:

Año 2013 = 8%

Año 2014 = 7%

Año 2015 = 8%

Año 2016 = 6%

Año 2017 = 5%

Año 2018 = 4%

## 8. Análisis de Resultados

En el siguiente apartado analizaremos los resultados de la escuela Doctor Barudi.

Para ello vamos a analizar las Fortalezas y Debilidades en función de las dimensiones que se han visto en el Diagnóstico Institucional.

Nuestro Diagnóstico Institucional demuestra lo siguiente:

### **Fortalezas:**

- Cuenta con instancias participativas y democráticas para elaborar un diagnóstico institucional. Lo anterior permite la elaboración de su Proyecto Educativo, su Manual de Convivencia y su Plan de Mejoramiento Educativo.
- Cuenta con los recursos humanos, materiales, financieros y de infraestructura necesarios para su funcionamiento.
- Cuenta con un encargado de Convivencia Escolar, su plan de convivencia y un equipo que apoya y respalda dicho trabajo.
- Cuenta con un liderazgo directivo, director y su equipo directivo, democrático, que dialoga en función de bienestar institucional.
- Cuenta con instancias y estrategias nobles y didácticas que permiten la participación, la integración y la promoción de valores tanto en estudiantes como sus familias.
- En el área de gestión pedagógica cuenta con el profesional adecuado que promueve el trabajo de la escuela en cuanto a la planificación, articulación del trabajo, evaluación y aprendizajes.
- Cuenta con un perfil de profesionales que requiere para desempeñarse en la escuela.
- Instancias de revisión de resultados y de evaluación.

**Debilidades:**

- Tarea permanente respecto de involucrar a los funcionarios con el Proyecto Educativo, se observa cierta resistencia en algunos casos.
- Falta de gestión propia en cuanto a los recursos, se cuenta con administración delegada.
- Baja escolaridad en padres, madres y apoderados, ello podría dificultar el apoyo escolar en casa.
- Instancias de trabajo de articulación deficientes, el factor tiempo siempre es la causa más visible, no obstante aquello, a veces podría ser posible si se propone y mantiene con la fuerza que requiere.
- Escasa participación de padres, madres y apoderados en los procesos educativos.

## 9. Plan de Mejoramiento

De acuerdo a los resultados que arroja el Diagnóstico Institucional, se elabora el siguiente Plan de Mejoramiento, según el Modelo de Calidad de la gestión Escolar:

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
Gestión Pedagógica	Asegurar a los estudiantes y sus familias que la propuesta pedagógica es la adecuada para lograr aprendizajes en todos los estudiantes.	Lograr que todos los estudiantes de la escuela Doctor Barudi aprendan.
Liderazgo	Lograr un liderazgo confiable, democrático y justo en la educación de los estudiantes.	Que el Liderazgo sea reconocido y aceptado en consecuencia de trabajar en equipo en favor de los estudiantes.
Convivencia Escolar	Promover un ambiente democrático, de buen trato que propicie los aprendizajes y el desarrollo pleno de los estudiantes.	Que todos los miembros de la comunidad escolar, en especial los estudiantes se sientan parte de la institución, respetados y donde se viva un ambiente de solidaridad y buen trato.
Gestión de Recursos	Organizar y optimizar los recursos y soportes en función del PEI y de los	Contar con los recursos necesarios y efectivos para el buen desarrollo

	resultados de aprendizaje de los estudiantes.	del PEI y logro de aprendizajes.
--	---	----------------------------------

Para un año:

**Dimensión : Gestión Pedagógica**

Subdimensión : Gestión Curricular

Objetivo : Asegurar la cobertura curricular, así mismo fortalecer los objetivos de aprendizaje, para que todos los estudiantes adquieran habilidades y competencias para sus aprendizajes.

Meta : El 100% de los profesores en aula desarrollan los objetivos de aprendizaje a través de actividades didácticas e inclusivas que los motivan.

Acción : Planificación curricular por unidad con desarrollo de objetivos de aprendizaje y monitoreo permanente.

Responsable : Unidad Técnico Pedagógica – Profesores.

Subdimensión : Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Objetivo : Desarrollo de clases de acuerdo a los objetivos de aprendizaje.

Meta : El 100% de los objetivos de aprendizaje estén alineados con el currículum.

Acción : Los profesores hacen uso de estrategias efectivas de enseñanza –aprendizaje, esto se plasma en sus planificaciones.

Responsable : Unidad Técnico Pedagógica – Profesores.

Subdimensión : Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Objetivo : Apoyo a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.

Meta : El 100% de los estudiantes integrados recibe adecuaciones curriculares.

Acción : Adecuación curricular para los estudiantes detectados e integrados.

Responsable : Unidad Técnico Pedagógica y Profesores Especialistas en Educación Diferencial.

**Dimensión : Liderazgo**

Subdimensión : Liderazgo del Sostenedor

Objetivo : Asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo.

Meta : El establecimiento educativo cuenta al 100% con todos los funcionarios docentes y no docentes que requiere.

Acción : Define perfiles de trabajadores docentes y no docentes y utiliza criterios de selección de personal.

Responsable : Sostenedor.

Subdimensión : Liderazgo del Director

Objetivo : Promueve una cultura democrática y de buen trato, así como también supervisa el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Meta : El 100% de los estudiantes se siente integrado, en una cultura de buen trato propicia para sus aprendizajes.

Acción : Estudia y analiza el espacio institucional, generando instancias de diálogo y de encuentro (reuniones, charlas, otras).

Responsable : Director – Equipo Directivo.

Subdimensión : Planificación y Gestión de Resultados

Objetivo : Desarrolla y supervisa el Plan de Mejoramiento Educativo con toda la comunidad educativa.

Meta : El 100% de los actores de la comunidad educativa se ven representados en la elaboración del PME.

Acción : Organiza, actualiza y difunde a través de instancias formales, el PME.

Responsable : Director.

**Dimensión : Convivencia Escolar**

Subdimensión : Formación

Objetivo : Promover la formación afectiva, social, ética y física de los estudiantes.

Meta : Que el 100% de los estudiantes acceda efectivamente a instancias formativas.

Acción : Propone instancias de participación donde se promueva la formación de los estudiantes.

Responsable : Encargado de Convivencia Escolar.

Subdimensión : Convivencia

Objetivo : Asegura un ambiente adecuado, de respeto, de solidaridad, de encuentro entre los estudiantes, con funcionarios y sus familias.

Meta : Que al menos el 80% de los padres, madres y apoderados participen de instancias escolares (reuniones, otras).

Acción : Proponer instancias motivadoras que logren hacer que los estudiantes y sus familias participen y se comprometan con el proceso escolar.

Responsable : Encargado de Convivencia Escolar – Comunidad Educativa.

Subdimensión : Participación y Vida Democrática

Objetivo : Construir una identidad positiva y con sentido de pertenencia.

Meta : Que todos los estudiantes se sientan parte de la escuela y se identifiquen con los valores que propone, así también el cuerpo docente y los apoderados.

Acción : Desarrollo de estrategias de participación a través del buen trato permanente.

Responsable : Encargado de Convivencia Escolar y equipo de Convivencia Escolar.

**Dimensión : Gestión de Recursos**

Subdimensión : Gestión del Personal

Objetivo : Contar con un cuerpo docente y de asistentes de la educación apropiados para el contexto educativo de la escuela.

Meta : Que el 100% del personal sea el idóneo para la atención de los estudiantes.

Acción : Contratación basado en el requerimiento de los perfiles educativos.

Responsable : Sostenedor – Equipo Directivo.

Subdimensión : Gestión de los Recursos Financieros

Objetivo : Asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente del uso de los recursos.

Meta : La escuela cuenta con el 100% de los recursos que requiere.

Acción : Revisar el PME año a año, el cual considere las necesidades financieras de la escuela.

Responsable : Director – Equipo Directivo.

- Subdimensión : Gestión de Recursos Educativos
- Objetivo : Utilización adecuada de los recursos educativos.
- Meta : El 100% de los recursos educativos son utilizados de manera responsable y dirigidos hacia los estudiantes.
- Acción : Cada entidad educativa registra y contabiliza los recursos a utilizar de manera adecuada para sus estudiantes.
- Responsable : Equipo Directivo – Profesores.

Es importante mencionar que el PME corresponde a nuestra guía, ve la propuesta educativa hecha realidad, si bien su construcción es anual, el proceso evaluativo es constante, donde participa la comunidad educativa, todas aquellas instancias de revisión entregan insumos para el PME, el cual año a año ve cómo incorpora nuevas necesidades, transforma aquello que no fue eficiente, en la búsqueda permanente de mejorar los aprendizajes, la convivencia escolar y la optimización de recursos.

## 10. Bibliografía

- Fundamentos de la Educación, Unidad I La Educación y sus Fundamentos, 2019, Chile, Universidad Miguel de Cervantes.
- Guía para el Diagnóstico Institucional, Octubre de 2012, Ministerio de Educación.
- Psicología y Mente, La Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (2020).

## **11. Anexos**

### **Escuela Doctor Barudi**

#### **Visión**

Ser un ejemplo de educación pública para la comunidad en la formación de estudiantes integrales con alto nivel académico, capaces de respetar y valorar el medio ambiente y la diversidad cultural.

#### **Misión**

La misión de la escuela Doctor Barudi es brindar educación de calidad a través de una formación de carácter integral, enfatizando en conocimientos, habilidades y actitudes que permita a los estudiantes desarrollar una alta autoestima académica, hábitos de vida saludables, respeto al medio ambiente, promover el buen trato y una sana convivencia escolar con apertura y capacidad de autocrítica, para ser un aporte favorable a la sociedad.