



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Gestión de calidad.

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
ESCUELA PEDRO PABLO LEMAITRE, COMUNA PUNTA ARENAS,
REGIÓN DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTICA CHILENA**

Candidato a Magíster: María Alejandra Muñoz F.
Nombre del tutor disciplinar: Amely Vivas
Nombre del tutor metodológico: Francisco Calderón

Marzo, 2024

ÍNDICE

RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO TEÓRICO.....	4
MARCO CONTEXTUAL.....	11
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	26
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	41
PLAN DE MEJORAMIENTO.....	49
CONCLUSIÓN.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro Resumen De Rendimiento Académico 2019 – 2022.

Tabla 2 Porcentaje de promoción de estudiantes por año lectivo.

Tabla 3 Resultados SIMCE 2° Básico.

Tabla 4 Resultados SIMCE 4° Básico.

Tabla 5 Resultados SIMCE 6° Básico.

Tabla 6 Resultados SIMCE II Medio.

Tabla 7 Resultados Evaluación Docente.

Tabla 8 Diagnóstico Institucional.

Tabla 9 Matriz FODA.

Tabla 10 Aspectos a mejorar según dimensión.

Tabla 11 Plan de Mejoramiento.

Tabla 12 Plan de Mejoramiento Proyección a un año.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** Dimensión liderazgo.
- Gráfico 2** Dimensión Gestión Pedagógica.
- Gráfico 3** Dimensión Formación y Convivencia.
- Gráfico 4** Dimensión Gestión de Recursos.

iv. RESUMEN

Con la Ley 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, se busca motivar a profesoras y profesores a continuar perfeccionándose, actualizando y rediseñando sus conocimientos y técnicas de enseñanza y aprendizaje. Así, el CPEIP promueve y convoca a docentes y equipos directivos, a participar en capacitaciones y cursos de perfeccionamiento que contribuyan a enriquecer sus prácticas y fortalecer sus competencias pedagógicas, y de esta forma brindar mayores y mejores trayectorias de aprendizajes a niños y niñas. A partir de lo anteriormente mencionado, es importante trabajar y desarrollar una estrategia que dé respuesta a una de las necesidades de la comunidad educativa, Pedro Pablo Lemaitre, y que da cuenta en buscar acciones que fortalezcan el proceso de aprendizaje a partir de la retroalimentación pedagógica mediante el acompañamiento pedagógico. El objetivo es; incentivar el mejoramiento educativo a partir del acompañamiento pedagógico, observación y retroalimentación, promoviendo el desarrollo de habilidades y competencias de los y las docentes. A la luz de los resultados, posterior a la aplicación de un instrumento que recoge información que permite desarrollar un Plan de mejoramiento, que sea efectivo en el aula para ser implementado y que optimicen los resultados educacionales en beneficio de nuestros estudiantes y la comunidad en general. Se espera que este proyecto contribuya no solo al proceso de análisis y reflexión de las prácticas docentes, sino que además, en función del mejoramiento continuo y al desarrollo integral de todos los/as estudiantes, permita que la educación cumpla con su misión de posibilitar el bienestar de las personas y la realización de sus proyectos de vida.

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo, los y las docentes no se desarrollan por sí solos. La comunidad educativa en general juega un rol relevante en su desarrollo profesional, particularmente es relevante el liderazgo del Director/a y equipo directivo, ejerciendo un liderazgo activo y constructivo incrementando las oportunidades de participación y aprendizaje de los y las estudiantes, con esto se requieren desarrollar procesos de cambio que muchas veces resultan ser complejos, pues exige tanto a docentes como a la institución misma generar acciones de mejora que permitan incidir productivamente y positivamente en ámbitos fundamentales como el currículum, los procesos organizativos y procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, los que hacen necesario que docentes directivos y de aula compartan la iniciativa y la responsabilidad en dichas iniciativas de mejora a través de oportunidades de desarrollo profesional que suponen a su vez, necesidades de acompañamiento que deben ser atendidas a lo largo de la trayectoria profesional de cada docente.

En línea con lo anterior, el acompañamiento docente desarrolla y entrega una serie de orientaciones y herramientas que apoya los procesos de mejora de los establecimientos. En este ámbito se enfatiza también que la formación en servicio tiene un espacio privilegiado dentro de las escuelas, aprovechando sus recursos humanos y materiales, y los liderazgos de los equipos directivos y docentes, que, gracias a su experiencia y experticia son un pilar fundamental para que la escuela crezca en conjunto, y con ello logre acortar las brechas y mejorar los aprendizajes de sus estudiantes.

Es así como como en la actualidad el acompañamiento docente se transforma en una estrategia para realizar cambios a nivel educativo dado que, no sólo impacta en el desarrollo profesional de los y las docentes, sino que también impacta principal y profundamente en los aprendizajes de cada uno de los y las estudiantes. El Marco para la Buena Enseñanza establece que los docentes

chilenos deben conocer, saber hacer y ponderar para determinar cuán bien lo hace cada uno en el aula y en la escuela. Además, señala en su dominio B, Compromiso con el desarrollo profesional, espera que los docentes reflexionen de manera sistemática sobre su práctica, que la analicen críticamente en función de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes, reconozcan sus fortalezas y debilidades y permanezcan en constante desarrollo profesional. Por su parte el Marco para Buena Dirección y el Liderazgo, recientemente dado a conocer por el Ministerio de Educación, en la dimensión Desarrollando las capacidades profesionales, plantea, entre otras, que las principales prácticas que se espera desarrollen los directivos son (MINEDUC, 2015: 23):

- Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.

- Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.

- Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.

- Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional. Asimismo, en la dimensión Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, se espera que los directivos desarrollen prácticas tales como (MINEDUC, 2015:25):

- El desafío de observar y retroalimentar los procesos de aula

- Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

- Identificar las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.

En este contexto, Meyer, Cash y Mashburn (2011) afirman que los líderes escolares efectivos proveen apoyos específicos y concretos a partir de las necesidades detectadas en el equipo profesional. Un apoyo de este tipo es el

acompañamiento docente, proceso que requiere ser conceptualizado como un apoyo interno a la labor profesional, y no como una política exterior de rendición de cuentas sujeta a control y supervisión. El presente documento es el diseño de un Plan de monitoreo, seguimiento y retroalimentación de prácticas pedagógicas al interior del aula en la escuela Pedro Pablo Lemaitre de Punta Arenas, con el fin de procurar un análisis reflexivo consciente, tanto individual como colectivo, mediante un proceso sistemático que invite a la reflexión pedagógica y a la retroalimentación. En este orden de ideas, este trabajo está elaborado de acuerdo con la exigencia metodológica establecida en capítulos que se presentan a continuación; con el objetivo de comprender y conocer la realidad del establecimiento se detalla en el marco contextual, reseña histórica, tablas que detallan logros y características del entorno geográfico, posterior se presenta diagnóstico institucional que da paso para la elaboración del Plan de Mejoramiento que van de la mano con las características y la realidad de la comunidad educativa incluyendo cada uno de sus estamentos. A la luz de los resultados se presenta tabla que considera las dimensiones y subdimensiones que orientan el trabajo de la comunidad educativa, estas dimensiones y subdimensiones sugeridas por los estándares indicativos de desempeño con fortalezas y debilidades derivadas del análisis e interpretación de los datos, las que permitieron identificar algunos elementos que se relacionan con la efectividad de la escuela, el liderazgo, el foco en la trayectoria educativa y los aprendizajes de los y las estudiantes, desarrollado en un clima de convivencia que favorezca un ambiente propicio y positivo para todos los integrantes del establecimiento. Finalmente se presenta un plan de mejoramiento educativo que contiene objetivos estratégicos, metas, acciones, responsables y medios de verificación que permitan generar una estrategia de acción anual para la escuela Pedro Pablo Lemaitre de la comuna de Punta Arenas.

MARCO TEÓRICO

Estándares Indicativos de Desempeño

Los Estándares Indicativos son referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos.

Los Estándares Indicativos tienen como objetivo:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

La Agencia de Calidad es la encargada de evaluar estos estándares mediante la Evaluación Indicativa de Desempeño a los establecimientos y sus sostenedores. Esta evaluación considera, además de los Estándares Indicativos, el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y toma como antecedente el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de la autoevaluación del establecimiento.

La evaluación indicativa podrá realizarse mediante:

- Visitas de evaluación y orientación.
- Requerimientos de información.
- Otros medios que se consideren idóneos para sus propósitos (encuestas, grupos focales, cuestionarios y otros).

La Evaluación Indicativa de Desempeño, basada en los Estándares Indicativos de Desempeño, ha sido concebida como un medio de apoyo para los establecimientos educacionales, y tiene como objetivos:

- Fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos.
- Proveer de orientaciones para la elaboración de los planes de mejoramiento.
- Promover la mejora continua de la calidad de la educación ofrecida.

Ciclo Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes, sin perder de vista: los propósitos de la Ley General de Educación, los sentidos y metas del currículum nacional y, por último, los enfoques asociados a cada plan que los establecimientos deben realizar por normativa.

Durante este proceso cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Plan de Mejoramiento Educativo

“Mejorar la calidad y equidad de la educación ha sido una preocupación constante del Ministerio de Educación Chileno. La Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248), por ejemplo, exige que cada establecimiento elabore un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con acciones específicas en las áreas de currículum, liderazgo, convivencia y gestión de los recursos en la escuela. La responsabilidad por la elaboración e implementación de este plan de mejoramiento recae en el Director de cada establecimiento, sin embargo, el éxito o fracaso de

dicho plan atañe a toda la comunidad educativa. En efecto, las investigaciones sobre la elaboración e implementación de planes de mejoramiento (Cantón, 2004; Casanova, 2004) señalan que la participación de todos los actores es uno de los factores claves para mejorar la calidad. Esto se manifiesta en la valoración que recibe el trabajo en equipo y un liderazgo distribuido para enfrentar el contexto organizacional complejo que hoy viven las escuelas y liceos (Somech y Drach-Zahavy, 2007; Paredes et al., 2007). Zapata y Caldera (2008), de cara a comprender esta complejidad en las organizaciones, proponen un modelo que aborda tanto variables relacionadas con los tipos de trabajo y el diseño organizacional así como variables relacionadas con los niveles de complejidad cognitiva y relacional que sirven para explicar el estilo de liderazgo y las diversas formas de organización.” (1)

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

Este plan tiene dos grandes fases: la primera es la **Fase Estratégica**, que busca que el establecimiento mirando su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y sus resultados de aprendizaje, convivencia y gestión, entre otros-, sea capaz de mirarse con una proyección a cuatro años. Este proceso debe realizarse con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa. **La Fase Anual**, por otro lado, corresponde a la puesta en práctica de las proyecciones e ideas consideradas en la fase anterior, a través de una planificación con un año de duración, que contenga mecanismos de seguimiento y evaluación de su propio proceso de mejora. (Educación, Escolar Mineduc, 2019)

Ahumada, L. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*. 17(2), 2011: (ed.). Maracaibo, Argentina: Red Universidad del Zulia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/17408?page=5>

Acompañamiento Pedagógico

El acompañamiento pedagógico constituye un sistema dinámico con intencionalidad formativa, planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientada a la mejora de la calidad de las prácticas pedagógicas y desempeño docente, el aprendizaje de los estudiantes, y de la gestión de la escuela en general. Al realizar un acompañamiento se viven muchas emociones, estar frente a una persona profesional que ejerce su rol con variantes de conocimientos, que se conjugan en vertientes diversas; esto provoca que una se sienta motivado a colaborar en lo que entiende que es necesario. Por otro lado, está la particularidad de si ese docente desea esa colaboración.

El desarrollo profesional docente es uno de los temas centrales de las políticas educativas, Bredeson (2002: 663) define el desarrollo profesional como “oportunidades de aprendizaje que promueven en los educadores capacidades creativas y reflexivas que les permitan mejorar su práctica”. Destaca la idea de que el desarrollo profesional es ante todo aprendizaje, y que debe brindar una oportunidad a los profesores para transferir los nuevos aprendizajes (conocimientos y habilidades) a situaciones de práctica, de forma que den respuesta a las demandas del trabajo diario.

Acompañamiento docente: es la estrategia central que brinda soporte técnico y afectivo (emocional, ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los docentes. Está centrado en el desarrollo de las capacidades profesionales, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica.

Enfoque del acompañamiento: corresponde al aprendizaje cooperativo entre pares, en donde se responde a una lógica de aprendizaje continuo. El facilitador que acompaña, es un maestro que ha tenido una trayectoria profesional exitosa. Entonces, el facilitador comparte con el docente su propia experiencia, a la vez que se enriquecen ambos. La relación facilitadora/docente está basada en la

confianza mutua, la tolerancia y empatía (Cavalli, 2006 citado por Rodríguez – Molina, 2011, p. 262).

En resumen, entenderemos como acompañamiento pedagógico como sistema formativo, que se transforma en una estrategia para el desarrollo profesional docente. Esto conlleva una cultura de colaboración en un ambiente de confianza, altas expectativas y reencuentro del sentido pedagógico. Finalmente, cabe mencionar que el desarrollo de un sistema de acompañamiento implica la construcción colectiva de un referente que explicita el protagonismo del estudiante por sobre el desempeño del profesor. En este sentido, se necesita superar la mirada restringida de observar aspectos como la estructura de la clase y el cumplimiento de tareas administrativas del profesorado.

Objetivo del Acompañamiento Pedagógico

Para alcanzar los objetivos educativos esperados en el contexto local, regional, nacional e internacional, se requiere un docente formado en los conocimientos educativos y en aquellos provenientes de disciplinas afines, tales como: psicología, lingüística y sociología, tecnología, etc., que le permitan llevar a cabo una práctica coherente con el proceso constructivo que sigue el estudiante cuando aprende. Para Piaget (1978), la profesión docente es como la práctica de la medicina por parte de los profesionales médicos, no puede ejercerse sin unas competencias y conocimientos especiales; no se trata de conocimientos anatómicos ni fisiológicos, como en la medicina, sino filosóficos, psicológicos, pedagógicos, sociológicos, lingüísticos, neurológicos y antropológicos.

Una práctica constructivista pedagógica se refiere a la práctica pedagógica en la que los docentes:

- Favorecen y promueven la creación de situaciones didácticas significativas que permitan que los estudiantes construyan conocimientos.

- Parten de los intereses de sus estudiantes, de sus gustos, necesidades e interrogantes, para diseñar y ejecutar sus propuestas pedagógicas.
- Proponen la realización de actividades auténticas, con propósitos y audiencias reales.
- Consideran a los estudiantes como sujetos activos de su propio aprendizaje, que aprenden y construye conocimientos mediante su acción sobre los objetos de conocimiento y las interacciones en el entorno escolar (especialmente con sus pares), sociocultural y familiar.
- Son facilitadores de situaciones significativas de aprendizaje, que problematizan a los estudiantes, les generan desequilibrios, los hacen reflexionar, discutir, interactuar.
- Son, a la vez, aprendices, pues también aprenden de su propia práctica, de las interacciones con sus estudiantes y con otros docentes.

“Al abordar el proceso educativo desde esta perspectiva, el docente estará en mejor capacidad de formar a los estudiantes, pues estará actuando en sintonía con el proceso constructivo que siguen al aprender en los diferentes escenarios de su vida. De esa manera, la educación cumple una función social, pues les permite a los estudiantes formarse integralmente para la vida, construir conocimientos para la comunicación, la diversión, el placer, la reflexión y el aprendizaje (Diaz Dumont et al., 2020), considerando los cuatro grandes saberes:

- El conocer (para aprender contenidos e información)
- El hacer (poner en práctica lo que aprende en situaciones auténticas, con propósitos reales),
- El ser (desarrollar competencias, valores y actitudes e incorporar- las en su forma de vida.” (2)

Taveras-Sánchez, J. (2022). El acompañamiento pedagógico: (1 ed.). Madrid, Narcea Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/230559?page=21>. (2)

MARCO CONTEXTUAL

El establecimiento educacional Pedro Pablo Lemaitre ejerce una labor educativa de calidad y prestigio, con compromiso social y respeto por la diversidad, dependiente de la Corporación Municipal de Punta Arenas, para la Educación, Salud y Atención al Menor, en la XII Región de Magallanes y Antártica Chilena.

El establecimiento educacional cuenta con dos sedes, una para la enseñanza básica, ubicada en calle Ovejero 0265, Población Gobernador Viel, en el sector norte de la ciudad y otra para la enseñanza media, ubicada en Jorge Montt s/n, colinda con la Corporación Municipal en el sector céntrico de la ciudad de Punta Arenas.

Actualmente el establecimiento educacional tiene 27 cursos en total, distribuidos en 4 cursos de educación parvularia, 16 cursos en enseñanza básica y 8 cursos en enseñanza media, para los cuales existen instalaciones y mobiliario adecuado a las edades de los estudiantes. Para la correcta ejecución del PEI en ambas sedes y tener un sólo lineamiento pedagógico la Directora distribuye su jornada laboral para estar presente en ambas sedes, sin embargo, cuenta con un equipo de gestión para cada uno, compuesto por apoyo de Dirección, Inspector(a) General, Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica y Orientador(a). Para la atención integral de todos los estudiantes en sus diferentes niveles educativos se cuenta con 67 docentes y 68 asistentes de la educación, incluyendo el Programa de Integración Escolar, contrataciones SEP y monitores del IND, dando un total de 135 funcionarios entre enseñanza básica y media.

Los objetivos educacionales consideran aspectos cognitivos, actitudinales y valóricos.

Como una de las características más importantes que diferencia al establecimiento educacional dentro de la comuna y respecto de otros de la Corporación Municipal, es la continuidad de estudios que ofrece desde Pre-Kínder a 4° año medio con modalidad Humanista – Científico.

También se puede destacar el gran interés de los estudiantes por participar y disfrutar de las actividades deportivas y vida saludable. El establecimiento educacional cuenta con Programa de Integración Escolar (PIE) que fue pionero en atender a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales, de igual forma los estudiantes que presentan rezago escolar y que no cumplen con los diagnósticos necesarios para ingresar al PIE son atendidos por profesionales de refuerzo educativo.

En lo pedagógico se puede destacar Planes y Programas propios en inglés e informática en la enseñanza básica. Además, se puede destacar la variedad de actividades extraescolares que cooperan al desarrollo integral de los estudiantes.

Visión del Establecimiento

Como establecimiento educacional aspiramos a ser una institución escolar con prestigio académico en busca de alcanzar aprendizajes significativos y de calidad durante toda la trayectoria escolar de nuestros estudiantes, procurando que adquieran conocimientos, habilidades y competencias que le permitan la continuidad de estudios superiores con un enfoque Humanista – Científico, con sentido de pertenencia, respetando la diversidad, fomentando la vida sana, así como también una sana convivencia.

Misión del Establecimiento

Somos una Comunidad Educativa que entrega educación con aprendizajes significativos y de calidad, reflejados en los resultados académicos, desde la

Educación Parvularia hasta el término de la Enseñanza Media, apoyándolos en su proyecto de vida preparándolos para la educación superior, desarrollando en los estudiantes conocimientos, habilidades y competencias con un enfoque Humanista – Científico, procurando el sentido de pertenencia de todos los actores de la Comunidad Educativa con la identidad del establecimiento educacional Pedro Pablo Lemaitre, aceptando la diversidad, adoptando un estilo de vida saludable y empleando la resolución pacífica de conflictos.

SELLOS DEL ESTABLECIMIENTO.

Vida saludable

Conjunto de hábitos cotidianos que ayudan a mejorar la salud de quien los aplica en su vida, pero también permiten evitar o atenuar problemas de salud, además de lograr una buena calidad de vida. Obteniendo un bienestar físico y mental por lo que se deben seguir ciertos hábitos y evitar otros que perjudican la salud de las personas, con el fin de crear hábitos que perdure a lo largo de su vida.

Calidad educativa

Satisfacer las necesidades del estudiante, alcanzando efectivamente sus metas, tanto académicas como personales, respetando las diferencias individuales y motivando hacia el logro de altas expectativas.

VALORES DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL.

Los valores son:

Respeto, compromiso y responsabilidad.

Reseña histórica del establecimiento

El establecimiento educacional nace el año 1954 por la obra benefactora del ilustre ciudadano Sr. Pedro Pablo Lemaitre, motivo por el cual el establecimiento educacional lleva su nombre, quien donó el terreno y la propiedad para albergar niñas en situación económica y social irregular, dando origen al Internado que posteriormente constituyó la Escuela Hogar N° 28. El funcionamiento educacional se inicia sólo con niñas internas y en el año 1958 aumenta el número a 32 alumnas con 3 profesoras y una inspectora.

En el año 1959 comienza la incorporación de alumnos externos al internado producto del crecimiento de la población escolar y en el año 1961 ingresan los primeros niños convirtiéndose así en una escuela coeducacional con una matrícula inicial de 100 alumnos y con tres salas de clases.

En el año 1984 se trasladan desde la Escuela Especial Rotario Paul Harris el grupo de estudiantes con Trastornos de la Comunicación y el año 1994 se integran los niños(as) autistas y disfásicos igualmente provenientes de la Escuela Especial Paul Harris, consolidándose en un Proyecto de Integración Comunal en el año 2002.

Con los años la cobertura se amplía con la incorporación de estudiantes del sector de la población Gobernador Viel y de otros sectores de la ciudad. Su primera Directora fue la educadora Sra. María Amarante Miranda hasta el año 1974. La sucede a su cargo la profesora Sr. Olga Navarro Pérez y bajo su dirección se inaugura el actual edificio que tiene una capacidad para atender a 600 alumnos. El año 1984 se integra el Pabellón de discapacidad de la audición.

En el año 1996 debido a la jubilación de la Sra. Navarro asume la dirección del establecimiento el profesor Sr. César Maldonado Sánchez, durante su gestión

se trasladan al establecimiento los estudiantes autistas y disfásicos provenientes de la Escuela Especial Rotario Paul Harris, quienes pasan a formar parte del Pabellón de Trastornos de la comunicación y lenguaje.

En el año 1999 luego de realizado un concurso para proveer el cargo de director asume la Sra. Laura Becerra Grace, bajo cuya dirección el establecimiento se integra a la Jornada Escolar Completa Diurna (JECD), su periodo concluye el año 2002.

En el año 2003, asume como Directora la Sra. Malvina Dodman Fabijanac quien potenció las actividades de la escuela hacia la comunidad, provocando un aumento considerable en la matrícula con 827 estudiantes distribuidos en 22 cursos con una matrícula promedio de 42 alumnos (as) por sala de clases, su período finaliza el año 2007.

Al año siguiente asume la dirección del establecimiento el Sr. Julio Llanos Soto quien fue un precursor de la integración de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales dando mayor permanencia y continuidad de estudios a dichos estudiantes.

Durante su periodo formuló el proyecto de continuidad de la escuela con enseñanza media y con un enfoque Científico –Humanista, sin embargo, no se puede concretar por falta de infraestructura adecuada. Estuvo a cargo de la dirección hasta el año 2011. Posteriormente asume la dirección el establecimiento el Sr. Luis Vargas Báez, el cual tuvo una mirada holística que permitía la igualdad y equidad de los todos los estamentos de la Comunidad Educativa; durante su gestión se realizaron una serie de temáticas importantes como el Laboratorio de Ciencias, Orquesta de Cuerdas, Sala de Psicomotricidad, CRA, entre otros.

Nuevamente se presentan los antecedentes a Secretaría Ministerial de Educación para ingresar a enseñanza media de manera progresiva, iniciando este desafío el año 2016 con un 1° año medio, de carácter Científico –Humanista en dependencias de la escuela, ubicada en calle Ovejero 0265.

El año 2017 la modalidad enseñanza media cuenta con un 1° y 2° año medio que se traslada a las dependencias del Liceo Sara Braun desocupadas, específicamente el pabellón de calle Jorge Montt s/n, el cual fue facilitado en comodato y de manera indefinida al establecimiento durante el periodo de formulación, diseño y construcción de un nuevo edificio ubicado en el terreno donde se encuentra la Enseñanza Básica.

En el año 2018 por concurso de Alta Dirección Pública asume la dirección del establecimiento la Srta. Susana Barrientos Mansilla junto a un equipo directivo y técnico conformado por 8 directivos docentes, de tal forma de cubrir las necesidades de los niveles de educación parvularia, enseñanza básica y media, que poseen las competencias directivas y técnicas pedagógicas para liderar las distintas áreas de gestión.

En este mismo año se incorpora la Jornada Escolar Completa Diurna en la Educación Parvularia y de esta forma todo el establecimiento educacional cumple con esta modalidad. Actualmente y hace un par de años el internado no cumple funciones de albergar a tiempo completo a las estudiantes que hacían uso de este beneficio en dicha infraestructura, sin embargo, se utiliza para atender estudiantes con un sistema de medio pupilaje, que consiste en cuidar y apoyar académicamente a alumnos desde Pre-Kínder a 8° año básico en el horario de 15.25 Hrs a 18.30 Hrs.

La enseñanza media se encuentra actualmente funcionando en un edificio en comodato, en espera de recursos para la construcción de un nuevo pabellón en los mismos terrenos donde se ubica la enseñanza básica. La ampliación de esta estructura permitiría convertirse en una nueva alternativa de oferta educativa de enseñanza media con modalidad Humanista Científica para el sector norte de la ciudad.

Durante el año 2018 se realizaron importantes inversiones en infraestructura, mobiliario, recursos didácticos, materiales para implementar laboratorios con tecnología de punta, con la finalidad de responder al aumento de niveles y de matrícula en la enseñanza media.

Este año también se renovó el mobiliario de ambas sedes gracias a un proyecto comunal lo que permitió estandarizar las condiciones al interior de las salas de clases, mejorando de esta forma las condiciones para el proceso de enseñanza – aprendizaje.

El año 2019 contamos con dos cursos en todos los niveles desde Pre-Kínder a III año medio, a excepción del IV año medio, esperando la incorporación de un segundo curso en este último nivel para el próximo año, lo que implicará poner al máximo su capacidad en cuanto a infraestructura y al mismo tiempo implicará un aumento en la dotación de funcionarios para atender las diversas necesidades y desafíos de los estudiantes.

La matrícula actual es de 931 estudiantes, distribuidos en 4 cursos de educación parvularia, con un promedio de 35 estudiantes por curso, 16 cursos de enseñanza básica, con un promedio de 36 estudiantes por sala y 7 cursos de enseñanza media, con un promedio de 25 alumnos por sala de clases, de los

cuales 139 corresponden a educación parvularia, 596 a enseñanza básica y 196 a enseñanza media.

Frente a la situación escolar actual el desafío del establecimiento es mejorar los resultados académicos, buscando nuevas estrategias y metodologías pedagógicas que respeten la diversidad del alumnado, mantener a los alumnos de 8° año básico en la enseñanza media y posicionarla como una oferta educativa atractiva para la comunidad magallánica, fomentando los sellos educativos.

Síntesis del entorno del establecimiento

El entorno social en el cual se encuentra la Escuela Pedro Pablo Lemaitre corresponde a una zona urbana residencial, de un nivel socio económico medio, posee dos sedes, una para la enseñanza básica, ubicada en calle Ovejero 0265, Población Gobernador Viel, en el sector norte de la comuna de Punta Arenas, a cuatro cuadras de Avenida España y está circundado por: Dirección Provincial de Educación, Liceo Humanista - Científico Juan Bautista Contardi (Básica), Escuela Básica Juan Williams, Biblioteca Pública N°47, 5° Compañía de Bomberos “Bomba Francesa”, Junta de Vecinos N°4, CEFAM Dr. Mateo Bencur, Villa Magisterio, Iglesias y Templos de distintos credos religiosos, tales como católicos, evangélicos y otros.

En cuanto a la enseñanza media, se encuentra ubicada en Jorge Montt s/n, colindante a la Corporación Municipal de Punta Arenas, en el sector centro de la ciudad a dos cuadras de Avenida Costanera y a media cuadra de Avenida Colón, está circundado por: Liceo Polivalente “Sara Braun”, CORMUPA, Sala Cuna “Semillita”, Cruz Roja, Oficinas de Gendarmería, Instituto Profesional Santo Tomás, Liceo Humanista - Científico “Luis Alberto Barrera”, Secretaría Ministerial de Educación, Oficinas Municipales, Caja de Compensación La Araucana y

comercio en general. También es importante mencionar que el sector cuenta con transporte público que realiza recorridos diariamente en las cercanías de la escuela básica por calle Ovejero como buses de la línea N°2 y N°6 y colectivos N°12, N°114, N°714, por calle Zenteno ubicada a tres cuadras transitan colectivos N°14 y N°21.

Desde el año 2019 en adelante, es posible observar un aumento sostenido en la cantidad de estudiantes matriculados en el establecimiento.

El porcentaje de aprobación fluctúa entre el 98% y el 100% de los estudiantes matriculados en el establecimiento. Por lo que el porcentaje de reprobación entre los años 2019 - 2022 disminuyó en un punto porcentual.

Cuadro Resumen De Aprobación 2019 - 2022

Para los siguientes cuadros comparativos de rendimiento, sólo fueron considerados los estudiantes de enseñanza básica y media, excluyendo la educación parvularia, situación que se explicaría porque la promoción de los párvulos está dada por otros criterios.

La sede de enseñanza media se ubica en el centro de la ciudad; a cuatro y cinco cuadras de las calles Magallanes y Chiloé. Calles por donde transita toda la locomoción colectiva de la ciudad. Esto permite un fácil acceso al transporte público.

El establecimiento ha logrado posicionarse dentro de la comunidad; como una buena alternativa educativa para estudiantes, padres y apoderados. Este reconocimiento de prestigio educativo se ha traducido en la práctica, en una gran demanda de matrícula de igual sectores de la ciudad. Realidad que puede apreciarse en el recuadro que presentamos a continuación.

Las postulaciones se realizan, de acuerdo a la normativa establecida por el Ministerio de Educación a través del Sistema de Admisión Justa vía online.

El cuadro nos muestra los niveles que imparte el establecimiento y su respectiva matrícula. Es importante destacar que actualmente es uno de los dos establecimientos Municipales de Punta Arenas, con mayor demanda de matrícula. Para elaborar el presente diagnostico se presentan datos cuantitativos y cualitativos referentes a la gestión que desarrolla el establecimiento Pedro Pablo Lemaitre.

Tabla 1*Cuadro Resumen De Rendimiento Académico 2019 – 2022*

Año	Matrícula	N° promovidos	% de promoción	N° reprobados	% de reprobación
2019	797	787	98%	10	2%
2020	839	824	98%	15	2%
2021	872	869	99,6%	3	1%
2022	983	975	99%	8	1%

Tabla 2*Porcentaje de promoción de estudiantes por año lectivo*

Curso	Porcentaje de Promoción de Estudiantes por Año Lectivo			
	2019	2020	2021	2022
1° Básico	93%	100%	100%	100%
2° Básico	97%	99%	100%	100%
3° Básico	100%	99%	100%	97%
4° Básico	100%	100%	100%	100%
5° Básico	100%	97%	100%	98%
6° Básico	100%	100%	100%	98%
7° Básico	99%	100%	100%	100%
8° Básico	100%	100%	100%	100%
I Medio	100%	95%	97%	97%
II Medio	100%	99%	99%	97%
III Medio	96%	92%	100%	100%
IV Medio	100%	96%	100%	100%

Resultados Simce

El Simce se utiliza para identificar el porcentaje de logro de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes de establecimientos educacionales de nuestro país, en diferentes asignaturas o áreas de aprendizaje.

Además de las pruebas referidas al currículum, también recoge información sobre docentes, estudiantes, padres y apoderados a través de la aplicación de cuestionarios. Estos datos se utilizan para identificar variables, contextualizar las diversas realidades de los establecimientos educacionales, relacionar los resultados con las características similares entre escuelas y liceos y compararlos para tomar decisiones que favorezcan la implementación de políticas públicas en educación.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante los últimos años:

Tabla 3

Resultados SIMCE 2° Básico

Competencia	2012	2013	2014	2015
Comprensión de Lectura	237	251	248	240

En comprensión de lectura se observa que los resultados son fluctuantes, aumentando considerablemente el año 2013, sin embargo, los años posteriores se ve una tendencia a la baja. Es importante destacar que después del año 2015 se elimina el SIMCE de 2° Básico por la Evaluación Progresiva, que es un nuevo componente en el sistema de evaluación de aprendizajes, cuya finalidad es aportar información oportuna y específica a los docentes sobre el logro de objetivos de aprendizaje de sus estudiantes durante el año.

Tabla 4*Resultados SIMCE 4° Básico*

Competencia	2018	2019	2020	2021	2022
Lectura	262	-	-	-	261
Matemática	238	-	-	-	229

Tabla 5*Resultados SIMCE 6° Básico*

Competencia	2018	2019	2020	2021	2022
Lectura	245	234	-	-	-
Matemática	237	246	-	-	-
Ciencias Naturales	233	-	-	-	-

Tabla 6*Resultados SIMCE II Medio*

Competencia	2018	2019	2020	2021	2022
Lectura	238	-	-	-	247
Matemática	247	-	-	-	245
Ciencias Naturales	241	-	-	-	-

EVALUACIÓN DOCENTE

En relación a la Evaluación docente los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 7

Resultados Evaluación Docente

Nivel de Desempeño	Ed. Parvularia	%	Enseñanza Básica	%	Enseñanza Media	%	Total	%
Destacado	1	25%	4	11%	1	5%	6	10%
Competente	2	50%	24	63%	12	60%	38	61%
Básico	1	25%	3	8%	4	20%	8	13%
Insuficiente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
No Evaluados	0	0%	7	18%	3	15%	10	16%
TOTAL	4	100%	38	100%	20	100%	62	100%

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para el siguiente diagnóstico institucional se aplicó rúbrica, en la cual se consideraron los estándares indicativos de desempeño, considerando Dimensión, subdimensión, Estándares, y sus respectivos niveles de desarrollo, se contempla un universo de 16 profesionales docentes, los cuales ejercen jefatura e imparten clases en los niveles de Ed. Parvularia, Primer Ciclo y Segundo Ciclo.

Cabe destacar que a la luz de los resultados, se pudo identificar, analizar e interpretar los datos, para dar paso a una matriz FODA, y posteriormente la propuesta de Plan de Mejoramiento considerando tal como su nombre lo indica la mejora que se relaciona con la efectividad de toda la comunidad educativa.

Gráfico 1

Dimensión Liderazgo.

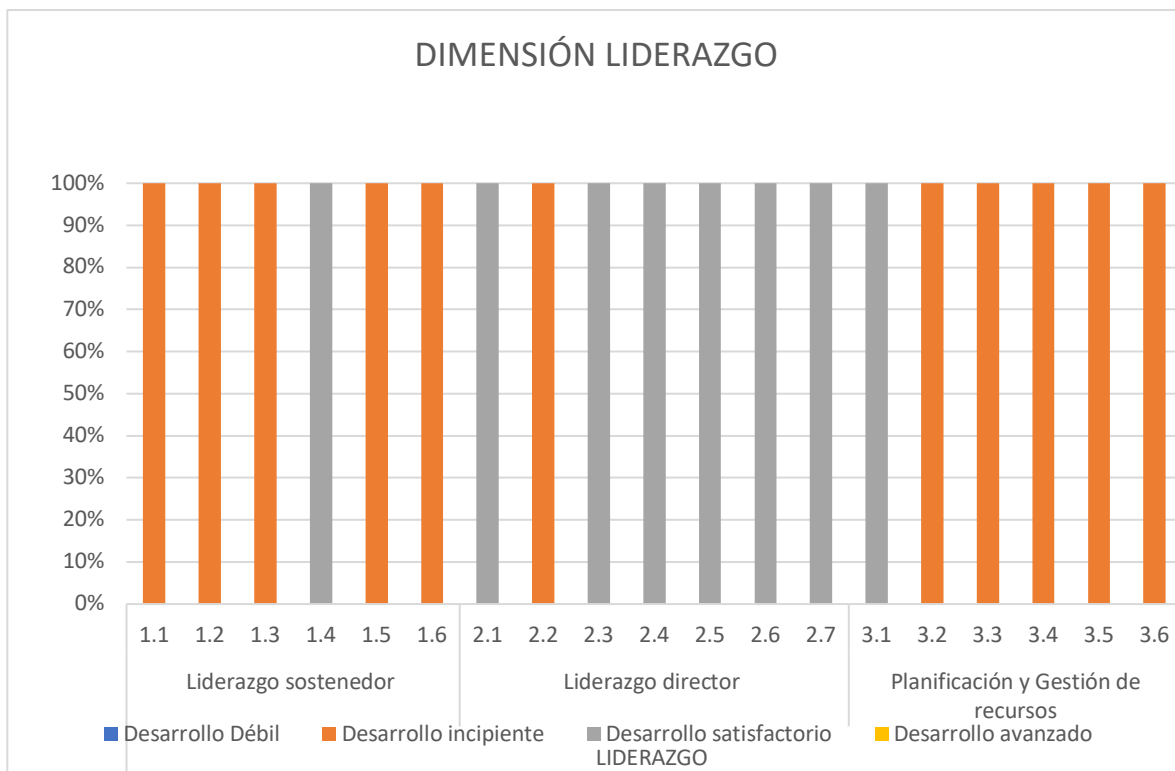


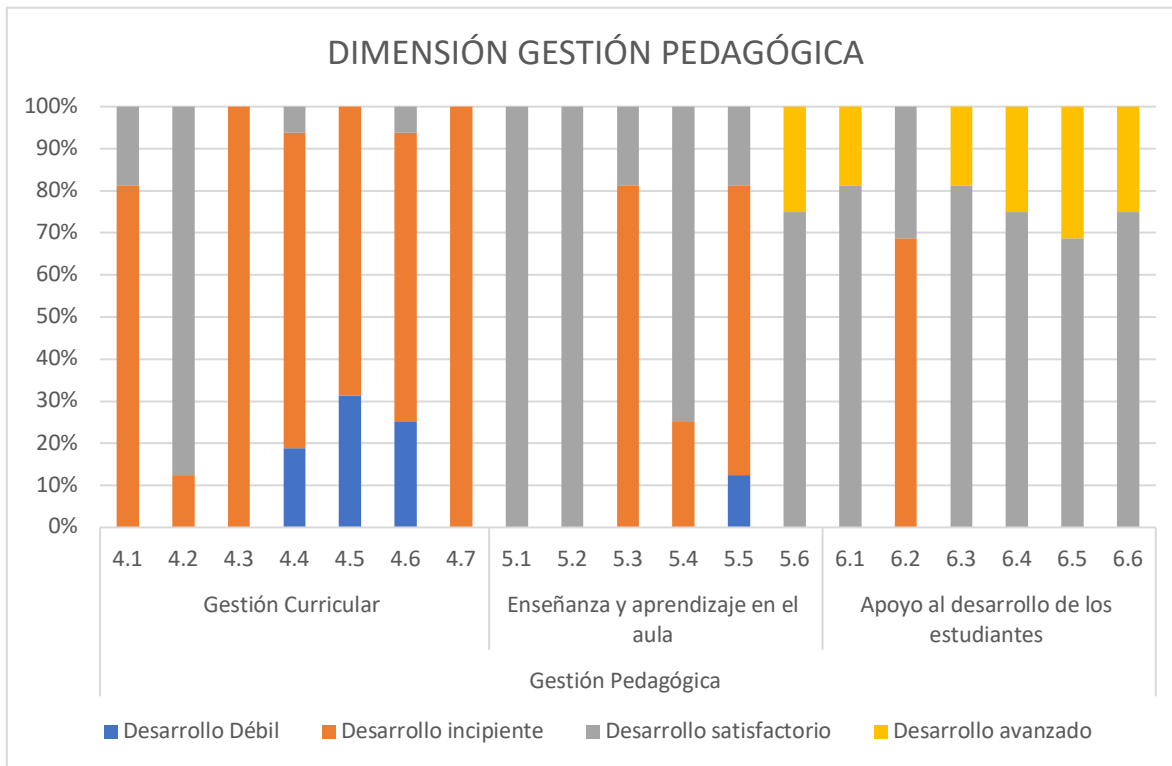
Gráfico 2*Dimensión Gestión Pedagógica.*

Gráfico 3

Dimensión Formación y convivencia

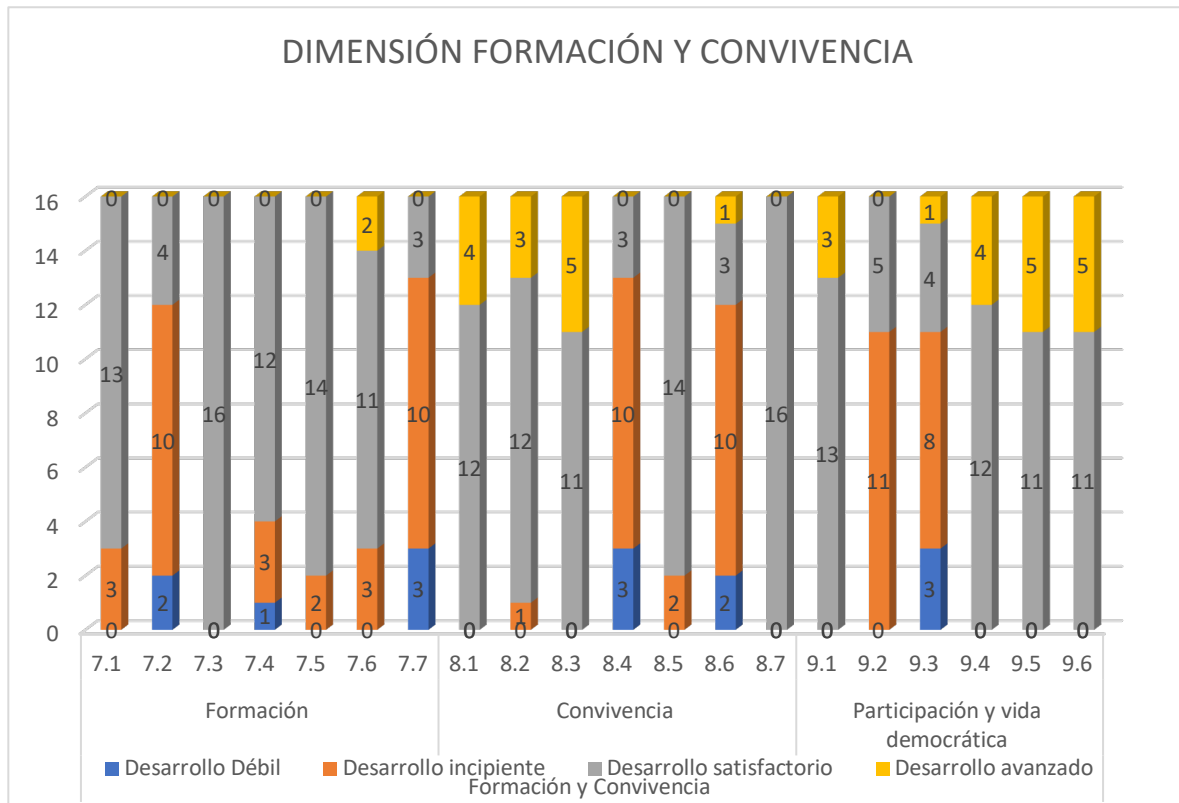


Gráfico 4

Dimensión Gestión de Recursos

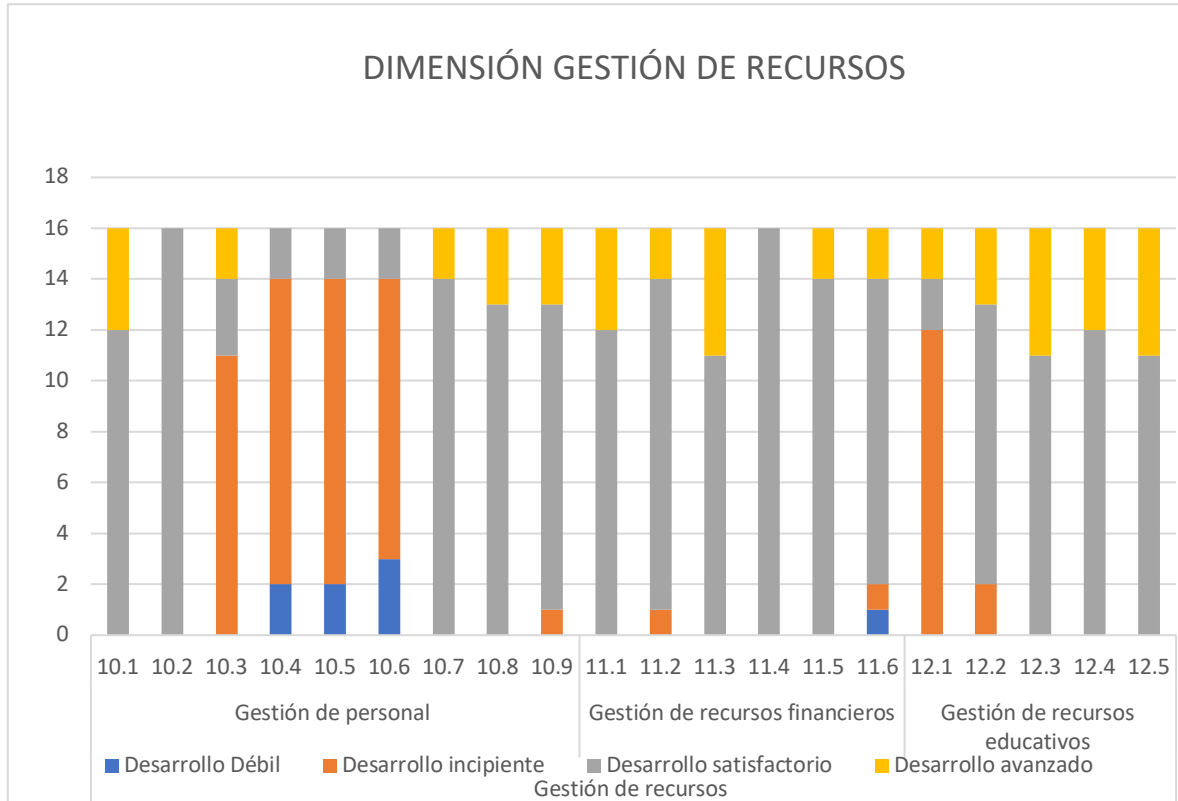


Tabla 8*Diagnóstico Institucional*

Dimensión	Subdimensión	Estándar	Desarrollo Débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo avanzado
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	1.1		X		
		1.2		X		
		1.3		X		
		1.4			X	
		1.5		X		
		1.6		X		
	Liderazgo del Director	2.1			X	
		2.2		X		
		2.3			X	
		2.4			X	
		2.5			X	
		2.6			X	

		2.7			X		
	Planificación y Gestión de recursos	3.1			X		
		3.2		X			
		3.3		X			
		3.4		X			
		3.5		X			
		3.6		X			
Gestión pedagógica		Gestión curricular	4.1		X		
	4.2				X		
	4.3			X			
	4.4			X			
	4.5			X			
	4.6			X			
	4.7			X			
		Enseñanza y	5.1			X	
			5.2			X	

	aprendizaje en el aula	5.3		X			
		5.4			X		
		5.5		X			
		5.6			X		
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	6.1				X	
		6.2		X			
		6.3				X	
		6.4				X	
		6.5				X	
		6.6				X	
		6.7	X				
	Formación y convivencia	Formación	7.1				X
			7.2		X		
7.3						X	
7.4						X	
7.5						X	
7.6						X	

		7.7		X		
	Convivencia	8.1			X	
		8.2			X	
		8.3			X	
		8.4		X		
		8.5			X	
			8.6		X	
		8.7			X	
	Participación y vida democrática	9.1			X	
		9.2		X		
		9.3		X		
		9.4			X	
		9.5			X	
		9.6			X	
Gestión de recursos	Gestión de personal	10.1			X	
		10.2			X	
		10.3		X		

		10.4		X		
		10.5		X		
		10.6		X		
		10.7			X	
		10.8			X	
		10.9			X	
	Gestión de recursos financieros	11.1			X	
		11.2			X	
		11.3			X	
		11.4			X	
		11.5			X	
		11.6			X	
	Gestión de recursos educativos	12.1		X		
		12.2			X	
		12.3			X	
		12.4			X	
		12.5			X	

Tabla 9*Matriz FODA*

Luego de la aplicación de encuesta y a la luz de los resultados se realiza FODA del establecimiento, contemplando las dimensiones presentes en los Estándares Indicativos de Desempeño.

Dimensión Liderazgo

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Se visualiza una buena distribución del trabajo.</p> <p>Roles y funciones bien definidos.</p> <p>Trabajo en equipo de parte del equipo directivo.</p> <p>Respeto en el ambiente laboral. Se cuenta con el material necesario para las actividades propuestas.</p> <p>El establecimiento ha propiciado una actualización participativa y pertinente en la elaboración y</p>	<p>Efectiva comunicación con redes de apoyo externas.</p> <p>Incorporación de las TICS, escuela que mantiene excelente equipamiento tecnológico.</p> <p>Facilitación de las dependencias del establecimiento para diversas actividades abiertas a la comunidad.</p>	<p>Sostenedor no ha logrado generar una comunicación fluida y efectiva con la comunidad educativa, lo cual dificulta el desarrollo de algunos procesos</p> <p>Dirección no se involucra del todo en la gestión área técnica-pedagógica, lo que dificulta el liderazgo que conduzca el establecimiento hacia la mejora de los aprendizajes.</p> <p>La dirección se entrapa para generar espacios de colaboración pedagógica y</p>	<p>En algunas ocasiones en engoroso solicitud de recursos, y mantenimiento de la escuela. Burocracia para obtener recursos.</p> <p>Falta generar espacios para preparación y capacitación para la evaluación docente.</p>

<p>socialización de su PEI, sus sellos educativos, y reglamentos lo que contribuye a que estos representen de manera coherente los sentidos que distinguen a la comunidad. El director y equipo directivo promueven altas expectativas hacia el logro de los objetivos propuestos, generando instancias de reconocimiento personal y grupal ante acciones pedagógicas y/o administrativas exitosas dentro de la comunidad.</p>		<p>no se utilizan correctamente los tiempos ni espacios para regenerar la reflexión docente. Escaso tiempo para desarrollar un trabajo reflexivo en relación al PME. el proceso de mejora El establecimiento cuenta con un PME, ese se ve entrampado al no tener un plan de seguimiento y monitoreo que pueda entregar oportunamente información relevante para tomar decisiones de las acciones en curso.</p>	
--	--	--	--

Dimensión Gestión Educativa

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Los docentes del establecimiento desarrollan su labor pedagógica en función de los objetivos de aprendizaje estipulados en</p>	<p>Laboratorio de ciencias para cursos de 5° a 8°. Laboratorio de informática</p>	<p>El equipo directivo ha gestionado débilmente los espacios de trabajo colaborativo y articulación curricular entre los distintos</p>	<p>Faltan cursos de perfeccionamiento para los profesores de las diferentes asignaturas.</p>

<p>las bases curriculares.</p> <p>El establecimiento cuenta con orientador, docente de apoyo de orientación, encargado de convivencia y dupla psicosocial (psicólogo y trabajador social) este departamento permite dar apoyo oportuno a estudiantes que presenten dificultades psicoemocionales, realización de talleres y derivación a redes si es necesario.</p> <p>Inspectoría en conjunto con orientación y departamento de convivencia escolar generan espacios (consejo de profesores), en los cuales profesos jefes dan cuenta a tiempo de estudiantes que tengan riesgo de desertar por diversas índoles. Asistencia, rendimiento, problemas socioeconómicos, familiares relacionales con pares</p>	<p>para todos los niveles.</p> <p>Textos escolares suficientes en enseñanza básica y media.</p> <p>Participación de los alumnos en eventos artísticos, culturales y académicos.</p> <p>Uso irresponsable de la tecnología por parte de los estudiantes.</p>	<p>profesionales, lo que dificulta la posibilidad de compartir experiencias, de intercambiar practicas exitosas y de enfrentar en forma conjunta los desafíos académicos de la institución.</p> <p>El equipo directivo presenta dificultades y no se observan datos recopilados que puedan dar cuenta de un apoyo sistemático en la observación de clases y revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de aportar en mejorar las oportunidades de aprendizaje</p> <p>No existe formación o perfeccionamiento para atender a alumnos con N.E.E.</p> <p>No existe espacios de articulación de los niveles de enseñanza básica y media, en cuanto a estrategias y</p>	<p>Uso inapropiado de celulares y artículos tecnológicos en las salas de clases.</p> <p>Demora en la contratación de docentes de reemplazo.</p>
--	---	--	---

<p>(bullyng) entre otras.</p> <p>El establecimiento en conjunto con el PIE generan estrategias para apoyo a los estudiantes con necesidades educativas especiales según las orientaciones del decreto 170 de educación especial.</p>		<p>planes de trabajo.</p> <p>Faltan instancias para compartir experiencias pedagógicas entre la enseñanza básica y media y los diferentes subsectores.</p> <p>Lugares de recreación y esparcimiento para los niveles de Ed. Parvularia.</p> <p>No existe refuerzo educativo para los estudiantes que lo requieren.</p>	
--	--	--	--

Dimensión Convivencia Escolar

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>El establecimiento presenta estrategias de apoyo tanto en lo pedagógico como en lo emocional, con el fin de</p>	<p>Comunicación efectiva con redes de apoyo social y de salud.</p> <p>Buena disposición de</p>	<p>El establecimiento implementa estrategias poco sistemáticas que conlleven dar continuidad de estudios en el liceo Pedro Pablo</p>	<p>Falta de compromiso de algunos padres y/o apoderados en el proceso educativo de sus hijos/as.</p>

<p>evitar la deserción escolar.</p> <p>El equipo de convivencia escolar y docentes mantienen altas expectativas de los estudiantes.</p> <p>Docentes y asistentes de la educación promueven un buen clima laboral, fomentando el respeto entre todos sus miembros de la comunidad.</p> <p>El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia y dupla psicosocial quienes guían las acciones presentes en el plan de gestión de la convivencia escolar.</p>	<p>profesionales para realizar charlas de temas de contingencia.</p> <p>Participación del establecimientos en programa Habilidades para la Vida.</p> <p>Beneficio PAE, para estudiantes que lo requieran. del almuerzo escolar.</p>	<p>Lemaitre, sobre todo aquellos que egresan de enseñanza básica.</p> <p>Escasas instancias de participación de padres y/o apoderados junto a sus hijos.</p> <p>Generar espacios de talleres de autocuidado.</p> <p>Propiciar espacios de Integración entre las sedes de enseñanza básica y media.</p>	<p>Uso indiscriminado de la tecnología, situación que se da fuera y dentro del establecimiento, no es supervisado por los padres y/o apoderados.</p> <p>Falta de compromiso y responsabilidad por parte de algunos padres y/o apoderados en relación al manual de convivencia.</p> <p>Estudiantes con problemas sociales y conductuales.</p>
--	---	--	--

Dimensión Gestión de Recursos

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Optimización de los recursos, tanto humanos como materiales.</p> <p>Distribución equitativa de los recursos de la Ley SEP, tanto en Enseñanza básica como Enseñanza media.</p> <p>Contamos con elementos de aseo y ornato procurados por la misma comunidad.</p> <p>El uso apropiado de cada dependencia del establecimiento.</p> <p>Buen acceso a la tecnología y material tecnológico para el desarrollo óptimo de las clases.</p> <p>Bus rural de acercamiento.</p>	<p>Implementación de 2 laboratorios de computación y la conexión a internet.</p> <p>Pantallas touch en cada sala.</p> <p>Proyecta de mejora y conservación de infraestructura del establecimiento.</p>	<p>Escaso apoyo del centro general de Padres y Apoderados</p> <p>Falta de recursos para implementar laboratorio de Ciencias.</p>	<p>Hechos de robo en la sede de enseñanza básica.</p> <p>Déficit en el manejo de recursos de la Corporación Municipal.</p>

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La Dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. (Educación, Estándares Educativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014)

Dimensión Gestión Pedagógica Comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades. Esta comprende las subdimensiones Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo del estudiante (Educación, Estándares Educativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014)

Formación y Convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas y comprende las su dimensiones Formación, Convivencia y Participación y vida democrática.

Gestión de Recursos, comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. Esta comprende las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros,

Tabla 10*Aspectos a mejorar según dimensión.*

Dimensión	Nudos Críticos	Aspectos a mejorar
Liderazgo	<p>A la luz de los resultados, se puede observar que los nudos críticos se observa descendido la subdimensión liderazgo del sostenedor lo cual ha tenido efectos en el desarrollo de abordar los procesos propios del establecimiento. a su vez, se observa la necesidad de cohesionar visiones desde el equipo de gestión básica y media del rol del establecimiento cumplirá dentro de la educación pública (SLEP) atendiendo al nuevo escenario de cambio que se experimentará el 2024.</p>	<p>Si bien se elabora PME con la colaboración de Equipo de Gestión del establecimiento, los tiempos para desarrollar el trabajo reflexivo son limitados y escasos, centrándose mayoritariamente en las acciones a desarrollar, desatendiendo la coherencia que debe existir entre el diagnóstico, planificación, acciones y metas, teniendo grandes problemáticas para el monitoreo y evaluación anual del PME, el cual debiese ser el insumo fundamental para continuar el proceso de mejora continua.</p> <p>Para la mejora esta dimensión posee tres</p>

		<p>subdimensiones, que deben ser vistas desde la transversalidad de los procesos educativos con el objeto de arrastrar a todos los estamentos de la comunidad educativa hacia un proyecto común, particularmente el cuerpo docente. recordamos que como estándar indicativo en liderazgo del director encontramos comprometer a la comunidad con el PEI, este es un elemento compartido en términos de liderazgo. según lo conversado, involucrar a docentes y padres, madres de las y los estudiantes para subir las expectativa de los estudiantes en tanto compromiso con sus trayectorias educativas.</p>
Gestión Pedagógica		Para la mejora es necesario considerar:

		<p>Insistir en el trabajo de reflexión del decreto 67, en consideración que la implantación de los nuevos reglamentos de evaluación, calificación y promoción. además, de recoger las experiencias del contexto, se hace necesario poder internalizar los principales conceptos que emanan del decreto 67, toda vez que significan un cambio cultural de los docentes, estudiantes y sus familias.</p> <p>Incorporar en las planificaciones docentes elementos de monitoreo a los estudiantes. del mismo modo, de poder dar cuenta que la evaluación es un proceso cualitativo por ello que la calificación sea expresión de la suma de evaluación diagnóstica y evaluación formativa.</p>
--	--	--

		<p>Se recomienda poder vincular, en un estadio superior de reflexión y práctica, el decreto 67 con el decreto 83. producto que el DUA y ABP, implican modificar los instrumentos de evaluación porque se entiende desde esta perspectiva que la evaluación es un proceso.</p>
Convivencia escolar	<p>Dada la situación de contexto poner en el centro la convivencia escolar en el quehacer de la escuela, debido a las nuevas demandas a las que se han visto sometidos los establecimientos educacionales, que exceden con creces el rol histórico que ha desarrollado el sistema educativo formal</p>	<p>Aquí es importante mantener los equipos de trabajo que se han constituido a propósito de la pandemia, previa evaluación de los procesos de los cuales han sido partícipes. Recomendaciones para la mejora tomar como objetivo 2024 generar acciones dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de las y</p>

	<p>Se requiere poner en el centro la convivencia como prerrequisito para el aprendizaje, para poder lograr, en efecto aprendizaje integral, hacia los estudiantes desde los y las docentes.</p>	<p>los estudiantes de acuerdo al PEI, relevando de cada subdimensión los siguientes estándares: formación: formación integral de las y los estudiantes, aprendizajes transversales. orientación vocacional, vida saludable y autocuidado que involucre a las y los estudiantes y sus familias. participación y vida democrática: la generación de actividades articuladas con el desarrollo de metodologías y habilidades a desarrollar. necesarias para la participación democrática y la participación. la secuencia a desarrollar debiera ser transversalidad comunicación-información en cada uno de los estamentos.</p>
--	---	--

Gestión de recursos	<p>La necesidad de agilizar los procesos administrativos por parte del sostenedor para hacer más expedito los procesos de compra. falta de recursos oportunos lo cual implicó modificar la planificación inicial del año escolar evidenciando la contrariedad de la entrega de los planes de compra 2023.</p>	<p>Recomendaciones para la mejora, se recomienda usar medios de verificación cualitativos para los insumos pedagógicos que se compran, vale decir, poder medir el impacto en los aprendizajes de los estudiantes por medio del uso de estos.</p> <p>Enfatizar el rol pedagógico que debe cumplir el establecimiento sobre el papel administrativo. se recuerda que esta dimensión tiene como objetivos la consideración de: política, procedimientos y planificación. las prácticas que posee el sostenedor y los equipos de gestión en tanto recursos humanos,</p>

		<p>financieros y materiales para el logro de los aprendizajes y el cumplimiento de la misión y visión del PEI, uno de los elementos, tal vez, menos presentes en los diferentes PME en recursos humanos se refiere a promover el desarrollo profesional continuo y la creación de un clima laboral positivo, como condición para llegar a las y los estudiantes con aprendizajes significativos o profundos.</p>
--	--	--

PLAN DE MEJORAMIENTO

Implementación de un plan de monitoreo y retroalimentación de prácticas pedagógicas para la consolidación sistematizada de aprendizajes de calidad: una propuesta de mejoramiento para la escuela Pedro Pablo Lemaitre de Punta Arenas.

Síntesis del plan de mejoramiento

La mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes es un desafío permanente a nivel mundial, y en la mayoría de los casos trae consigo un cambio en las prácticas docentes. La crisis de la pandemia ha exigido replantear acciones y objetivos propuestos inicialmente y abordar los desafíos con mayor celeridad. Lo anterior no significa un cambio de rumbo, sino un resguardo de los principios que inspiran el plan, adaptando sus acciones a la contingencia actual: disminuir las brechas de aprendizajes, cautelar el clima de convivencia escolar, relevar la importancia del aprendizaje socioemocional y disminuir los riesgos de deserción, desafíos directos de la prolongada suspensión de clases presenciales.

En este sentido, se puede afirmar que la calidad de la enseñanza es crucial para el aprendizaje de los estudiantes, al igual que la calidad de un sistema educativo se basa en la calidad de sus docentes. Es importante, también continuar con el desarrollo de las capacidades pedagógicas para la enseñanza en línea necesarias en nuestros docentes, educadores y asistentes de la educación.

Se plantea la necesidad de formar y desarrollar profesionales que puedan desplegar prácticas instruccionales efectivas, crear ambientes propicios para el aprendizaje velando por el desarrollo emocional de los párvulos y estudiantes; mantener altas expectativas sobre ellos, manejar la diversidad demostrando así una práctica inclusiva; y que puedan comprometerse con su desarrollo profesional

a través del aprendizaje autónomo y el trabajo colaborativo. Sabemos que el docente contemporáneo es el que nunca termina de aprender por lo que apoyar su desarrollo y aprendizaje cobra total relevancia.

Considerando algunos estudios internacionales, se puede mencionar que el nivel de las prácticas docentes es un factor relevante para que los estudiantes construyan aprendizajes significativos. Las investigaciones confirman que los docentes son actores claves y relevantes para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje (Murillo, 2010; Anderson, 2010 y Bolívar, 2010). El MBDLE explicita en la dimensión de prácticas, que los equipos directivos dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes. En virtud de ello se preocupan de asegurar la calidad de los diseños de clases, implementación y de procesos de evaluación; y evalúan sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, entregando de esa manera apoyo y acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas (MINEDUC, 2015).

La política nacional menciona además que los establecimientos educacionales mejorarán la calidad, equidad y efectividad del proceso de enseñanza – aprendizaje, permitiendo a cada estudiante desenvolverse adecuadamente en lo académico, social y cultural en la medida que sustente su oferta educativa en la preeminencia de los aprendizajes de todos los estudiantes, acorde a una visión de educación integral, liderada y conducida por el equipo de gestión.

Tabla 11*Plan de Mejoramiento*

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión Pedagógica	Fortalecer las prácticas docentes para contribuir con ello a la mejora de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes; a través del acompañamiento pedagógico, la observación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas.	A lo menos el 90% de las y los docentes mejora su práctica pedagógica, promoviendo el desarrollo de habilidades y competencias en los y las estudiantes, a través del uso de Tic's y metodologías innovadoras, favoreciendo la articulación escolar entre niveles y de este modo fortalecer las trayectorias educativas.
Liderazgo	El equipo directivo diseña e implementa un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de las prácticas pedagógicas dentro del aula.	El 90% de los docentes es monitoreado y acompañado en su práctica pedagógica dentro del aula.
Convivencia escolar	Promover y propiciar un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa, asumiendo la responsabilidad social que nos compete de acuerdo con el contexto cultural y social, considerando las características y necesidades específicas a nivel individual y grupal de los y las	El equipo de convivencia escolar genera planes anuales, con iniciativas que respondan en al menos un 90% a las acciones diseñadas que busca promover y propiciar un ambiente de respeto y buen trato dentro y fuera de la sala de la sala de clases, así como también la asistencia regular a clases.

	estudiantes, mejorando el clima y ambiente propicio para el aprendizaje.	
Gestión de recursos	Optimizar la contratación del recurso humano fortaleciendo sus habilidades, a través de capacitaciones, asimismo el adecuado uso de recursos materiales existentes y la compra de los que se necesiten para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	El equipo directivo velará por adquirir y optimizar en a lo menos un 90% el uso de los recursos materiales, tales como implementos didácticos, tecnológicos, de desinfección e higiene y contar con el 100% de recurso humano necesario para beneficiar la continuidad del proceso educativo.

Tabla 12*Plan de Mejoramiento Proyección a un año*

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	<p>Gestión Curricular</p> <p>Enseñanza y aprendizaje en el aula</p> <p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<p>Implementar el plan de monitoreo y retroalimentación de prácticas pedagógicas al interior del aula, a través de la aplicación de un cronograma que defina fechas de observación, observador, finalidad, objetivos de las observaciones y las instancias de retroalimentación, para cada docente.</p>	<p>El 100 % de los y las docentes de aula participan en taller de profundización en procesos de acompañamiento pedagógico.</p>	<p>- Evaluar el proceso de observación, acompañamiento y retroalimentación pedagógica y reflexionar en torno a ella.</p> <p>- Diseño, implementación y evaluación del PDPD, considerando acompañamiento docente a docentes focalizados por evaluación docente año 2024, trabajo colaborativo, capacitaciones internas entre pares, respetando los intereses e inquietudes de los docentes de tal forma que permitan una mejora de las estrategias de enseñanza aprendizaje, además de su posterior monitoreo y seguimiento.</p>	Jefa Unidad Técnico Pedagógica

Liderazgo	Liderazgo del sostenedor Liderazgo del Director Planificación y Gestión de Resultados	Analizar y consensuar protocolos, pautas y formatos que permitan registrar y evaluar la observación de aula, y la retroalimentación de las prácticas pedagógicas al interior del aula que se basen en las dimensiones que define el buen desempeño docente del Marco para la Buena Enseñanza.	Construcción del 100% de instrumentos necesarios para registrar y evaluar la observación de prácticas en aula, previo a la implementación del plan.	Ejecución de acompañamientos al aula, según acciones específicas en pauta de observación, incorporando preguntas pertinentes en la retroalimentación basado en un foco previamente definido y observado, acordando compromisos de fortalecimiento, realizando seguimientos de los acuerdos y mejorando habilidades de observación y retroalimentación.	Equipo de gestión.
Convivencia escolar	Formación Convivencia Participación y	Identificar los procesos que mejoren el clima de aula con el fin de establecer criterios formativos comunes dentro	Realización de a lo menos 2 capacitaciones de cómo. Resolver conflictos de forma pacífica durante el primer	El establecimiento abordará la resolución pacífica de conflictos y cultura del buen trato a través de capacitaciones y espacios de diálogo, dirigidos a docentes, asistentes de la educación,	Departamento de Orientación. Encargado de Convivencia Escolar.

	vida democrática	de la comunidad educativa	semestre.	apoderados y estudiantes.	
Gestión de recursos	Gestión del personal Gestión de recursos financieros Gestión de recursos educativos.	Optimizar la contratación del recurso humano fortaleciendo sus habilidades, a través de capacitaciones, asimismo el adecuado uso de recursos materiales existentes y la compra de los que se necesiten para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.	Realización de a lo menos 3 capacitaciones durante el primer semestre, para dichas capacitaciones considerar las necesidades reales de los funcionarios de la comunidad educativa.	Contratación de recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de la institución entre ellos: apoyo para primero y segundo año básico, docentes de refuerzo educativo, trabajador social, psicóloga, encargado de convivencia escolar, docentes y/o monitores para ACLES, encargado de informática, apoyo pedagógico, encargado SEP, asistente de alumnos, coordinador CRA.	Director

CONCLUSIONES

El liderazgo directivo constituye una función primordial dentro de la escuela, es el equipo directivo que en general debe promover y fomentar el trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional. Los estándares Indicativos de Desempeño plantea en una de sus páginas que: “Después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes” (estándares indicativos de desempeño, pág. 43).

Es por lo anteriormente mencionado, el equipo directivo influye directa e indirectamente en los aprendizajes de los estudiantes, a través de las estrategias utilizadas e mentadas junto a los y las docentes de aulas, es por esto que se desarrolla un proyecto enfocado a la retroalimentación pedagógica mediante el acompañamiento al aula que busca incentivar el mejoramiento educativo a partir de la observación, acompañamiento y retroalimentación, promoviendo el desarrollo de habilidades y competencias de los y las docentes, es importante mencionar que las acciones de observar y retroalimentar las prácticas docentes y el liderazgo pedagógico que ejercen los y las docentes, además de las estrategias y recursos que utilizan, permitieron el análisis y reflexión en cada retroalimentación, y a la luz de dichos acompañamientos como integrantes de equipo directivo podemos; movilizar recursos y estrategias con el objetivo de mejorar las formas de enseñar que generen un impacto positivo en el aprendizaje de los y las estudiantes .

Las acciones trascendentales como lo es un diagnóstico participativo que permite y evidencia la necesidad de generar instancias de acompañamientos en el aula, mediante un proceso sistematizado, conocido y aceptado por todos los y las docentes que permitirán desarrollar mecanismos que llevaran a la reflexión tanto

individual como colectiva, y la retroalimentación permanente de las prácticas docentes en el aula, con tiempos y espacios de diálogo e intercambio de experiencias pedagógicas, ayudando con ello al crecimiento y desarrollo profesional necesario para la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Posterior a toda observación de aula, se debe realizar una instancia de retroalimentación, constructiva y de carácter formativo, no evaluativo, con el uso de una rúbrica que los y las docentes observen sus fortalezas, sus oportunidades de mejora y los compromisos de mejora.

En cuanto al impacto del proyecto, podemos señalar que este favorecerá el liderazgo del Equipo de Gestión, les permitirá una caminata pedagógica de la mano con los y las docentes, además de generar instancias de aprendizaje y discusión técnica entre los integrantes del mismo equipo de gestión, también el beneficio del establecimiento, convirtiéndose en una institución que aprende de sí misma y mejora el desempeño docente, fortaleciendo la mejora de los aprendizajes y, por ende, el logro de las metas institucionales propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, L. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*. 17(2), 2011: (ed.). Maracaibo, Argentina: Red Universidad del Zulia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/17408?page=5>.

https://www.cpeip.cl/wpcontent/uploads/2019/03/retroalimentaci%C3%B3n_marzo_2019.pdf

https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/08/VISITAS_AULA.pdf

Estándares Indicativos de Desempeño
https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-222640_recurso_pdf.pdf

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-7.pdf>

<https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/02/Acompañamiento-ensenanza-y-aprendizaje-completo.pdf>

<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Taveras-Sánchez, J. (2022). *El acompañamiento pedagógico: (1 ed.)*. Madrid, Narcea Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/230559>.

Taveras-Sánchez, J. (2022). *El acompañamiento pedagógico: (1 ed.)*. Madrid, Narcea Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/230559?page=21>.