



Magíster En Educación
Mención Gestión De Calidad

Trabajo De Grado II

Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo
Escuela Huanchaca Antofagasta

Profesor: Carmen Bastidas B.
Alumno: Guido Ramírez Mena

Antofagasta-Chile, Abril 2020

Índice

<u>1.</u>	<u>Portada.</u>	1
<u>2.</u>	<u>Indice</u>	2
<u>3.</u>	<u>Resumen.</u>	3
<u>4.</u>	<u>Introducción.</u>	4
<u>5.</u>	<u>Marco Teorico.</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>6.</u>	<u>Marco Contextual.</u>	5
<u>7.</u>	<u>Diagnostico Institucional.</u>	Error! Bookmark not defined.
<u>8.</u>	<u>Analisis de Resultados.</u>	8
<u>9.</u>	<u>Plan de Mejoramiento</u>	37
<u>10.</u>	<u>Bibliografia.</u>	Error! Bookmark not defined. 65

3 Resumen.

Para lograr consolidar un proceso de mejora en una unidad educativa, se requiere en primer lugar, analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar. La etapa de diagnóstico es el momento para internarse en las causas de lo que se busca mejorar. Para ello se necesita recabar una serie de información, la cual es obtenida de instrumentos, herramientas y registros, los cuales deben compararse con las experiencias empíricas y tener un análisis exhaustivo, ya que cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea en un proceso de enseñanza y aprendizaje, más cerca se estará de acertar y llegar al tan anhelado aprendizaje significativo de los Educandos, que emane directamente de un Plan de Mejoramiento Educativo aplicable y exitoso según la realidad del Establecimiento Educativo.

Por otra parte, siempre hay que tener en cuenta de igual manera, que, de acuerdo a las leyes vigentes, cada unidad educativa debe construir su PME a partir de sus necesidades y potencialidades. A continuación, las siguientes paginas presentaran el estudio investigativo que se realiza en la Escuela Básica Huanchaca ubicada en la segunda región de Antofagasta, de la cual se generara un Diagnóstico Institucional y a raíz del resultado emergerá una propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo para dicho establecimiento.

4 Introducción.

Para que un establecimiento educacional se transforme en una escuela efectiva, que son aquellas que sostenidamente en el tiempo han logrado resultados académicos superiores al resto de escuelas que educan a estudiantes de similar condición socioeconómica (en este caso, con alta proporción de alumnos de sectores pobres), logrando además que la inmensa mayoría de sus alumnos alcance resultados satisfactorios, radica directamente en los procesos de investigación y puesta en marcha de planes y estrategias pedagógicas que han sido estudiadas en base a resultados medibles. El trabajo de grado que se expone a continuación, consiste en presentar un diagnóstico de un establecimiento de educación básica identificada como Escuela Superior de Hombres N° 4, hoy Escuela “Huanchaca” E-56 de la ciudad de Antofagasta.

Para poder articular un diagnóstico institucional con un plan de mejoramiento educativo se secuencian las siguientes fases; **análisis completo del proyecto educativo institucional, análisis de los resultados por áreas, análisis de la prueba de medición simce, análisis de la ficha técnica testeada a un universo de 25 personas de la comunidad educativa, análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, conclusiones de autoevaluación institucional**, para llegar finalmente a la implementación de un plan de mejora por área(PME). Es preciso señalar que con esto, se busca no solo centrarse en trabajar aspectos que puedan ser mejorables, sino que también afianzar las buenas prácticas que se realizan, lo que se ha conseguido y que por tal razón es importante consolidar e impulsar.

5 Marco contextual.

La Escuela Superior de Hombres N° 4, hoy Escuela “Huanchaca” E-56, se funda en los albores del siglo pasado (1910), cuando Antofagasta se circunscribía al casco central de la ciudad, entorno a la estación de ferrocarriles, motor fundamental de la pujante riqueza natural del norte de Chile.

El año 1910, se asume la responsabilidad de entregar educación a los niños del “Sector Estación”, tarea lleva más de 110 años en una incansable entrega de conocimientos y valores que han permitido que estos estudiantes sean hoy ciudadanos comprometidos con su comuna y su país.

La vieja casona en la que se dio inicio al saber, se encuentra emplazada en la calle Huanchaca 425, y conserva aún su estructura y estilo arquitectónico actualmente está reacondicionada, sin perder su esencia de aquellos años. Es una dependencia municipal cuyo sostenedor es la corporación municipal desarrollo social Antofagasta.

El Establecimiento arroja los siguientes índices a considerar:

- Índice de repotencia de un 8%
- Índice de asistencia de un 83%
- Índice de vulnerabilidad de un 92%
- Índice de deserción escolar de un 5%

estos son datos crudos que dejan de manifiesto la vulnerabilidad de los educandos y de los que componen su grupo familiar.

5 MARCO TEORICO

Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo

Se entiende por educación de calidad, un proceso formativo integral que pone en el centro al ser humano en su totalidad, promoviendo un desarrollo consistente e integrado del conjunto de sus dimensiones, incluyendo la espiritual, la ético-moral, la cognitiva o intelectual, la afectiva, la artística y la de desarrollo físico, entre otras, y que se orienta a proveer oportunidades de desarrollo e integración social al conjunto de los niños, niñas, jóvenes y adultos de manera equitativa e inclusiva, previniendo la discriminación y la segregación de cualquier tipo, garantizando que todas y todos puedan ser ciudadanos autónomos, responsables, proactivos y críticos. Desde la perspectiva del enfoque de derechos, este Plan entiende la educación como un derecho, lo que involucra que los estudiantes accedan y permanezcan en el sistema escolar, accedan a oportunidades de aprendizaje, a tener un trato digno y justo y a participar activamente del proceso educativo a lo largo de su trayectoria escolar¹.

Los sistemas educacionales en el mundo, particularmente en América Latina, están constantemente sometidos a procesos de reformas estructurales que suponen transformaciones a niveles macro y micro². Estas apuntan a principalmente a contextualizar la enseñanza y los aprendizajes esperados en función de los cambios globales de las últimas décadas³. En Chile, estas transformaciones se han caracterizado por conceptos de calidad y equidad que inspiran las políticas que las guían⁴.

1 Plan de aseguramiento de calidad en la educación, ministerio de educación 2016-2019

2 Hanson M.,1999.

3 Cox, C.,1996

4 Garcia Huidobro,1999.

El Modelo de Calidad, pretende conducir y dar sentido a los distintos componentes del sistema de aseguramiento de la calidad, y está organizado en cuatro grandes áreas de gestión, las que a continuación se indican y se definen:

1. **LIDERAZGO:** Tiene que ver con “capacidades y acciones desarrolladas por el director y su equipo directivo para establecer objetivos institucionales comunes y orientar los distintos procesos individuales y colectivos hacia sus logros”⁵
2. **GESTION CURRICULAR:** Prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, la implementación y evaluación de la propuesta curricular⁶
3. **CONVIVENCIA ESCOLAR:** Prácticas que lleva el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa⁶.
4. **RECURSOS:** “Prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de docentes y paradocentes, la organización, mantención y optimización de los recursos, soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes”⁷.
5. **RESULTADOS:** “Datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros”⁸

6 Guía para la autoevaluación de los establecimientos Escolares”, 2006

7 Guía para la autoevaluación de los establecimientos Escolares”, 2006

8 Guía para la autoevaluación de los establecimientos Escolares”, 2006

9 Guía para la autoevaluación de los establecimientos Escolares”, 2006

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 una fase fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas¹⁰

Una segunda fase después de haber realizado un diagnóstico consiste en la confección del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que es una herramienta de gestión de los establecimientos educacionales que, de acuerdo con las leyes vigentes, cada unidad educativa debe construir a partir de sus necesidades y potencialidades.

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 mejora¹¹.

Para velar por el buen funcionamiento de los procesos educativos y por ello una educación de calidad con buenas prácticas pedagógicas nace con la Ley N.º 20529, creando el **Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar** que se encuentra conformado por la **Agencia de Calidad de la Educación, el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación.**

Antofagasta-Chile, Abril 2020

La **Agencia de Calidad de la Educación** es un servicio público, funcionalmente descentralizado, con consejo exclusivo, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y que se relaciona con el Presidente de la República por medio del Ministerio de Educación.

La ley estipula que el objeto de la Agencia será evaluar y orientar el sistema educativo para que este propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, es decir, que todo alumno tenga las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Por ello, dos de sus funciones centrales son evaluar y orientar al sistema educativo para contribuir al mejoramiento de la calidad de las oportunidades educativas.

El **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**, utilizado por la agencia de calidad, es un sistema de gestión de calidad que tiene como principio orientador la mejora continua, por medio de la definición de procesos que se vinculan e inciden de múltiples formas en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes. Este modelo, en su línea evaluativa, se ve plasmado en los Estándares Indicativos de Desempeño¹³

10 Guía para el diagnóstico institucional, Ministerio de educación(chile)

11 ciclo de mejoramiento educativo Ministerio de Educación(chile)

13http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

7 Diagnóstico institucional.

I.- Se considera el siguiente listado de participantes en caso de aplicarse de manera real y oficial un levantamiento de Diagnóstico y Plan de Mejoramiento Educativo, en este caso solo se nombran de manera referencial, puesto que el actual escenario mundial y nacional imposibilitaron contar con una real participación de todos los miembros.

I.- Listado idóneo de participantes en el levantamiento de la propuesta.

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Cristian Aedo Pérez	Director/a	
Lilia Cortez Chávez	Jefe UTP	
Margarita Hazaldine Cantuliano Alejandra Morales Camus	Inspectora General	
Patricia Ulloa Salfate	Curriculista	
Irma Altamirano Valencia, Erika Aracena Delgado, Verónica Avalos Cortes, Pamela Guerrero Espinoza, Valeria Ochoa Ribeiro, Ana María Tapia Vega, Gabriela Urrutia Silva	Inspectores	
Natalia Díaz González	Psicóloga	
Víctor Salas Vargas	Orientador	
Solange Morales Torres	Encargada de convivencia escolar	
Jessica Cuello Mundaca	Evaluadora	
Romina Zuleta Moya, Ingrid Ponce Ponce,	Profesionales del PIE	

Mireya Ramos Barrientos, Mario Aguilera Guerrero, Alejandro Gallardo Arias.		
Paola Araya Cisternas	Secretaria	

Nota; A modo de tener una perspectiva más actualizada y generalizada con el Establecimiento Educacional, considero necesario tener presente la visión, misión, sello, valores y competencias junto con la tabla de vinculación del PEI con el modelo de gestión escolar, que permitirán tener una orientación más acabada de los lineamientos institucionales.

<u>Visión</u>
1. Somos una institución que desarrolla en forma colaborativa la formación integral inclusiva de sus alumnos y alumnas, entregando los cimientos que le permitan desarrollar sus habilidades para que puedan desenvolverse con autonomía, honestidad, asertividad en lo personal social y cultural

<u>MISIÓN</u>
2. La Escuela Huanchaca, en su misión transformadora forma: niños y niñas felices, con inteligencia social, emocional. Con sentido ético y valórico, con aprendizajes de calidad.

<u>Sello</u>
<ul style="list-style-type: none"> Inclusivos, integradores, alegres, solidarios, comprometidos con la aceptación a la diversidad, participativos.

Valores y competencias

- Responsabilidad, perseverancia, responsabilidad compartida,
- Esfuerzo, constancia, respeto a la diversidad.

Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar

Sello	Dimensión de Gestión Pedagógica	Dimensión de Liderazgo	Dimensión de Convivencia Escolar	Dimensión de Gestión de Recursos
inclusivos, integradores, alegres, solidarios, comprometidos con la aceptación de la diversidad, participativos .	ACCION DOSCENTE EN EL AULA; Asegurar que la gestión de aula se organice de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes en función de los diseños de enseñanza, y con énfasis en resultados de calidad.	CONDUCCION de las prácticas para asegurar la coordinación y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos institucionales, tanto en el área de la gestión del currículum como en la gestión de otros indicadores de calidad.	FORMACION PERSONAL Y APOYO A LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES. Las practicas están enfocadas en apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo sus dificultades y avances en sus aprendizajes, con foco en el desarrollo de las habilidades sociales que nos permitan ser una comunidad integradora respetuosa, honesta comunicativa e inclusiva.	RECURSOS FINANCIEROS MATERIALES Y TECNOLOGICOS las practicas aseguran los recursos materiales tecnológicos de equipamiento que requiere el Proyecto Educativo Institucional con énfasis en el logro de metas, aportando para cada estamento los apoyos necesarios para desarrollar de manera eficiente la tarea de formación

Vinculación PEI con los Planes Obligatorios Educativos

Sello	Plan de Convivencia Escolar	Plan de Sexualidad, Afectividad y Género	Plan de Seguridad Escolar	Plan de Formación Ciudadana	Plan de Inclusión	Plan de Desarrollo Profesión al Docente
<p>inclusivos, integradores, alegres, solidarios, comprometido con la aceptación de la diversidad, participativos.</p>	<p>Desde la inclusión, nuestro sello es la base fundamental entorno al quehacer educativo de la escuela, inspira la gestión y da sentido a la propuesta de acciones del plan de convivencia que representa las convicciones dominantes, las creencias básicas, y el comportamiento de la totalidad de la comunidad educativa acepta vive y funciona desde la inclusividad reflejada en las acciones de este plan.</p>	<p>Desde la integración, nuestro sello aporta ideas fundamentales para la construcción del Plan en sexualidad, afectividad y género, a través del cual vemos las convicciones dominantes, las creencias básicas, y respeto por la individualidad, la afectividad y la aceptación del otro, cualquiera que sea su génesis y/o su género.</p>	<p>Desde la seguridad: la promoción del cuidado y el autocuidado, el afecto por sí mismo y por el otro, dan sentido ético y sustento a este plan que se regula desde la sociedad en conjunto, desde la normativa en particular y representa un apoyo a las gestiones del cuidado, la responsabilidad y participación.</p>	<p>Participativos. Este sello, promueve desde la esencia misma de su conceptualización, la vinculación con este plan de formación ciudadana, en tanto, nuestro plan contribuye a que nuestros estudiante se formen con capacidades de adquirir y emplear las herramientas que les permitan ser personas con capacidad crítica, que se interesen por el acontecer social, y económico, de su comunidad y el país.</p>	<p>Inclusivos integradores alegres solidarios, comprometidos con la aceptación a la diversidad, participativos. Todos estos valores son la base para formar personas responsables y humanamente conscientes de que somos diferentes, que debemos integrarnos solidarizar con otros, comprometidos con el aprendizaje propio y apoyar al otro, para dar respuesta a la demanda de una educación diferenciada.</p>	<p>Comprometidos con el desarrollo de las personas, la aceptación a la diversidad y la participación responsable de sus acciones profesionales, actitudes que nos convocan a que los docentes cuenten de manera permanente y creciente con más y mejores herramientas profesionales, que contribuyan eficazmente a elevar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes, a través de acciones formativas, destinadas a fortalecer las competencias y habilidades.</p>

FICHA TECNICA

“La siguiente escala evaluativa se considera para una aplicación a un universo de 25 miembros de la Comunidad Educativa, sin embargo, producto de la pandemia que nos afecta, tuvo que ser aplicada a sólo un docente de la Unidad Educativa”, por lo cual los resultados finales manifestados en gráficos reflejan las respuestas de un sólo docente con una antigüedad de 5 años en el Establecimiento.

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.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

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

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

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

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

13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	X			
--	---	--	--	--

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				X
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				X
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				X

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.		X		
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				X

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.		X		
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	X			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	X			

4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	X			
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	X			

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				X
2. El sostenedor establece metas claras al director.				X
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				X
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	X			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.		X		

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X

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

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

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

Area Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				X
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				X
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.		X		
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				X

6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			X	
---	--	--	---	--

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).		X		
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	X			
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			X	

6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	X			

1.2. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.		X		
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			X	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			X	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				X

6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				X
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				X
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.		X		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	X			
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	X			

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			X	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	X			
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	X			
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	X			
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	X			

7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				X
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X

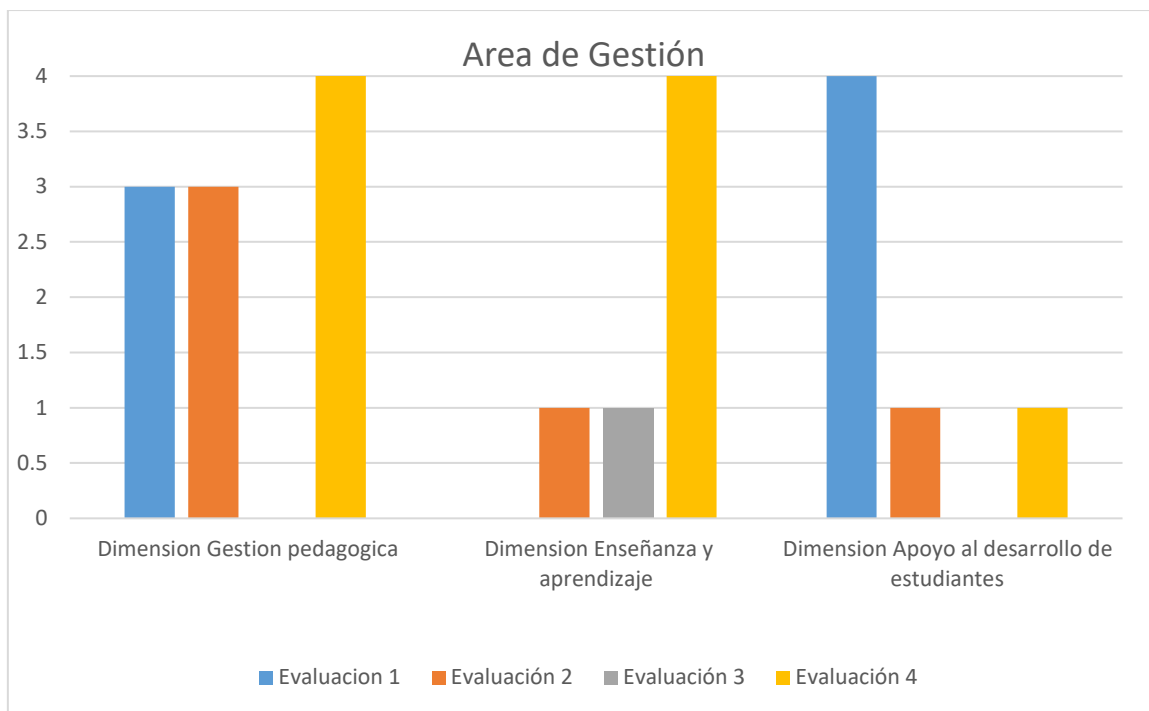
1.3. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			X	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			X	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.		X		
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.		X		
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.			X	
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			X	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		X		

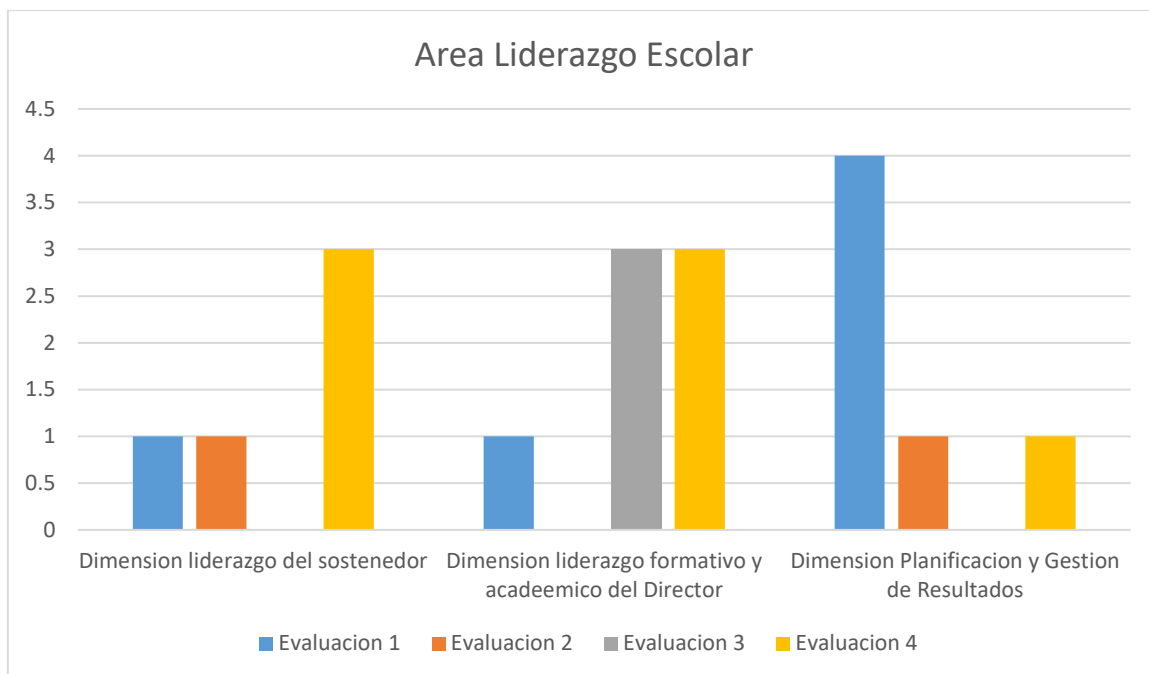
1.4. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

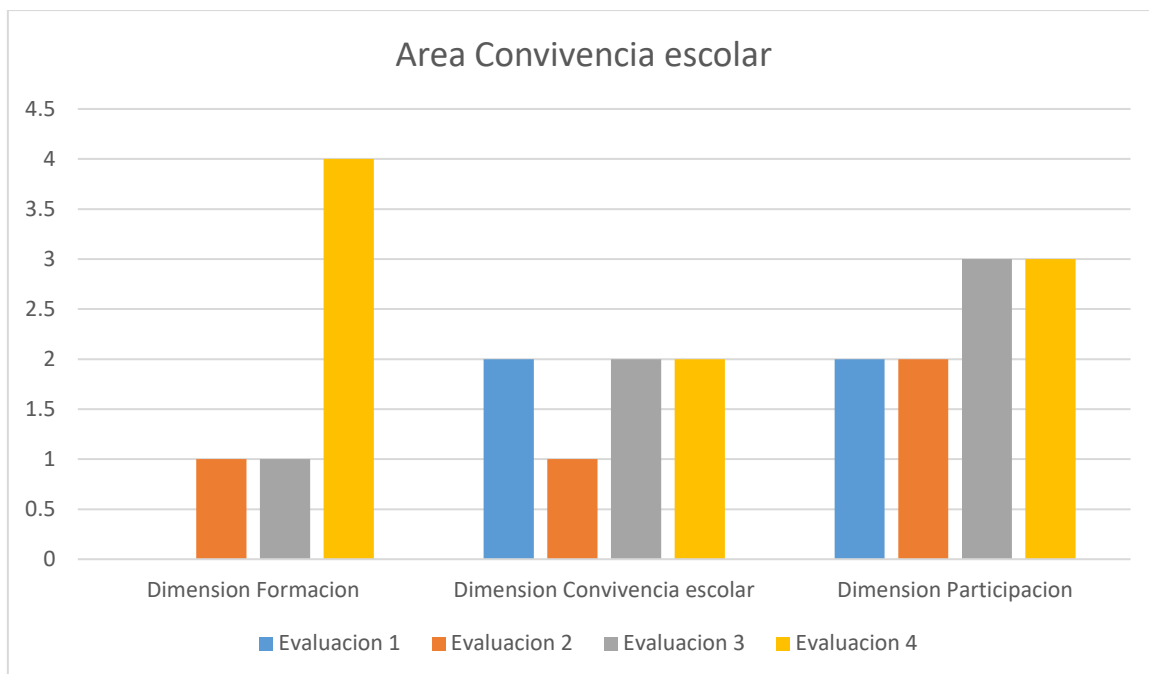
Gráficos



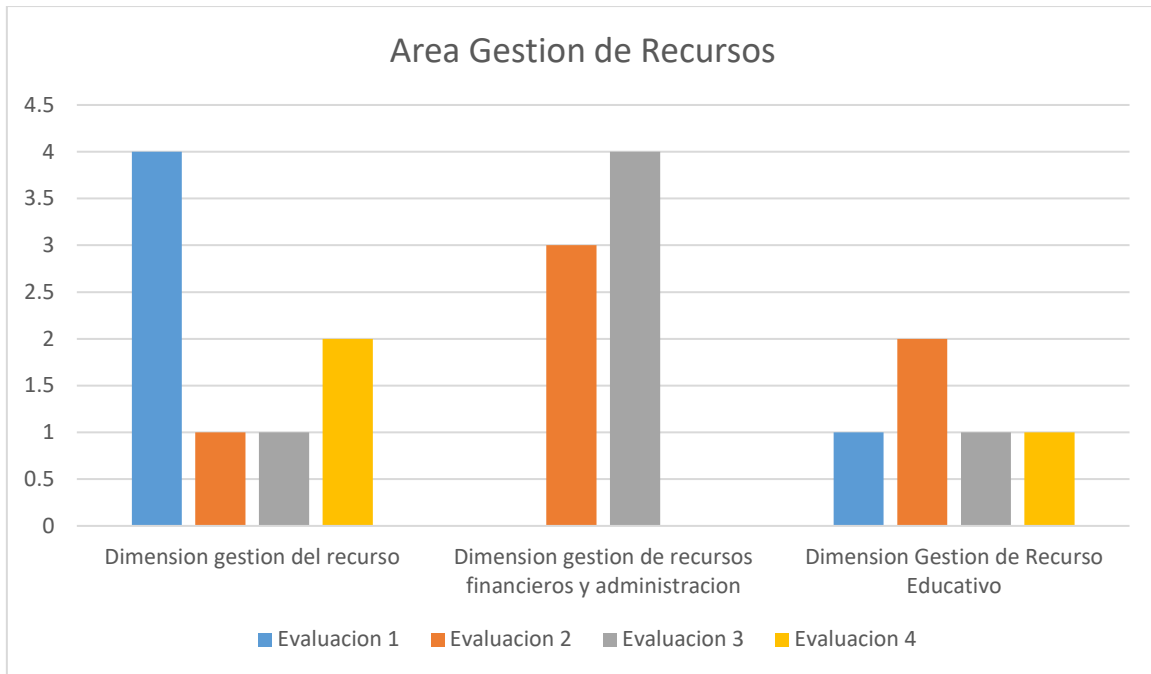
La Dimensión mejor evaluada es la de **Gestión Pedagógica**, luego le precede la **Dimensión Enseñanza y aprendizaje**, y en último lugar **Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes**, en esta última no tenemos nivel 3 de calidad de la práctica, pero si sobresale en gran manera la puntuación 1, lo que refleja un débil manejo sobre **“las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades”**. En resumen, se necesita potenciar la bien evaluada Dimensión de la **“Gestión Pedagógica”**, focalizándola en la Dimisión de **“Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes”**, con el fin de que estos/as puedan aprender, considerando sus diversidades y complejidades personales.



La dimensión de mayor asenso es la de liderazgo formativo y académico del director, para proseguir con la dimensión liderazgo del sostenedor y al final dimensión planificación y gestión de resultados, estas últimas dos dimensiones no cuentan con nivel de evaluación 3 pero la de evaluación más baja es planificación. Lo que deja de manifiesto que pueda ser un foco interesante a trabajar con prácticas innovadoras que nos lleven a plantear un nuevo plan de mejoramiento orientado a esa dimensión.



En el área de convivencia escolar la evaluación más alta es la dimensión de formación destacando que no tiene información en la nota más baja, siguiendo con una positiva evaluación en dimensión de participación, y con nota más baja en convivencia escolar.



La evaluación mejor calificada es la dimensión gestión de recursos, que no cuenta con la evaluación más baja, luego dimensión gestión de recurso educativo, y la más descendida se ubica la dimensión gestión del recurso humano.

Resultados SIMCE año 2018

Nota; Es de suma importancia señalar que los dos siguientes cuadros corresponden a los resultados del año 2018 y se comparan con los resultados obtenidos en el Simce del año 2016, con otros establecimientos de similares características contextuales. Esta situación se debe a la nula posibilidad de conseguir datos de manera física en el establecimiento que se encuentra cerrado debido a la pandemia que nos aqueja.

Resultado Simce 2018				
Categoría de Desempeño				
Ed. Básica 4°basico	Insuficiente	Medio-Bajo	Medio	Alto
Indicador del Desarrollo Personal y Social	Puntaje	Comparación		
Autoestima académica y motivación escolar	72	Similar		
Clima de convivencia escolar	78	Similar		
Participación y formación ciudadana	80	Similar		
Habitos de vida saludable	68	Similar		
Simce	Puntaje	Comparación		
Lenguaje y comunicación: Lectura	270	Similar		
Matemática	243	Más bajo		

Para los 4º Básicos se observa lo siguiente:

En el recuadro se puede observar que el resultado de los indicadores de desarrollo personal y social se ha producido una inmovilización en los resultados Simce

El resultado de lenguaje y comunicación en el Simce de igual manera evidencia una inmovilización, manifestándose una merma en matemáticas.

En cuanto a los IDPS, podemos concluir que los indicadores más descendidos son:

- Autoestima académica y motivación escolar 75%
- Hábitos de vida saludable 74%

Si nos enfocamos en el indicador “**Autoestima académica y motivación escolar**” es fundamental mencionar que este indicador engloba las habilidades socioemocionales más complejas de alcanzar por el educando, hablamos de la **autorregulación, autoconciencia y estabilidad emocional**, habilidades tan necesarias para alcanzar un aprendizaje adecuado y significativos en los NNA. Por este motivo es primordial considerar nuevas políticas educativas que nos focalicen en aumentar este indicador, que nos entrega una sólida base para aumentar habilidades y competencias en cada una de las asignaturas contenidas en el currículo escolar.

Por otro lado, el indicador de “**Habito de vida saludable**” que corresponde al otro indicador descendido, lo podemos ligar a la habilidad socioemocional de la **responsabilidad**, actitud tan necesaria para llevar a cabo cualquier tarea y compromiso educativo.

Sin duda ambos indicadores son focos fundamentales por trabajar, pues a través de ellos conseguiremos cimientos sólidos para avanzar en las mediciones de habilidades académicas curriculares. Un/a alumno/a emocionalmente inestable e inmaduro, necesita reforzar sus habilidades socioemocionales para enfrentarse de forma preparada al proceso enseñanza aprendizaje.

Categoría de Desempeño		
Ed. Básica 6°basico	Insuficiente	Medio-Bajo
	Medio	Alto
Indicador del Desarrollo Personal y Social	Puntaje	Comparación
Autoestima académica y motivación escolar	75	Similar
Clima de convivencia escolar	81	Más alto
Participación y formación ciudadana	86	Más alto
Habitos de vida saludable	74	Más alto
Simce	Puntaje	Comparación
Lenguaje y comunicación: Lectura	229	Más bajo
Matemática	218	Más bajo
Ciencias Naturales	225	Más bajo

Para los 6° Básicos se aprecia lo siguiente;

El resultado del indicador del desarrollo personal y social, referente al punto de **“Autoestima Académica y Motivación Escolar”**, ha sufrido una inmovilización respecto al año anterior , sin embargo en comparación con establecimiento con similares características contextuales se encuentran en un mismo nivel, por otro lado, queda reflejada la merma de las tres siguientes áreas de los IDPS , tales como; **“Clima de Convivencia Escolar, Participación y Formación Ciudadana y Hábitos de Vida Saludables”**, en relación al año anterior, sin embargo, si comparamos los porcentajes obtenidos en el 2018, en relación a los establecimientos con características similares, nos encontramos con un alza en los resultados.

En el área de **Lenguaje y Comunicación, Matemáticas y Ciencias Naturales**, se sufrió una merma generalizada, en comparación al Simce 2016, dejando de manifiesto la necesidad de aplicar nuevas herramientas metodológicas de enseñanza a través de un PME que pueda consolidar prácticas en la **“Dimisión de Gestión Pedagógica”**

8 Análisis de las áreas de proceso

Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento

Dimensiones	Aspectos de análisis	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	<p>Los docentes planifican de forma sistemática a través del uso de una plataforma.</p> <p>Se ha instalado una coordinación y acompañamiento del equipo directivo en la gestión curricular, a través del trabajo colaborativo docente organizado por áreas de manera sistemática.</p> <p>Los funcionarios evidencian una actitud favorable al trabajo coordinado y colaborativo; a la valoración de la diversidad de estudiantes, así como al apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p> <p>La existencia y trabajo del PIE lo reafirma.</p>	<p>Mejorar la reflexión y análisis desde todas las áreas permitiendo la articulación de las prácticas pedagógicas, y el trabajo interdisciplinario. Mejorar prácticas y lineamientos pedagógicos e instalar otras acciones que permitan atender a la diversidad dando oportunidades para todos/as los estudiantes que evidencien una mejora sostenida en los aprendizajes, así como el monitoreo sistematizado de su progreso educativo.</p>
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y	El director y el equipo directivo, propician el trabajo colaborativo y la identificación con los	Mejorar los canales de comunicación y la articulación con el

	<p>planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.</p>	<p>lineamientos institucionales y cuenta con altas expectativas por parte de todo el equipo directivo. Además, logra que la mayoría de la comunidad comparta una cultura de altas expectativas y las orientaciones formativas y pedagógicas del establecimiento. Se cuenta con herramientas de gestión solicitadas por normativa. Los miembros del equipo directivo se capacitan para generar oportunidades de mejora.</p>	<p>sostenedor, así como los canales de comunicación internos.</p> <p>Mejorar el uso sistemático de datos a través de la recopilación y análisis, lo anterior para la autoevaluación sistemática y posterior toma de decisiones. Actualizar y crearlas herramientas de gestión acorde a la normativa vigente. Lograr que toda la comunidad comparta la cultura de altas expectativas.</p>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional</p>	<p>Se evidencia buenas prácticas de convivencia promoviendo el buen trato en la comunidad. Se valora la diversidad de los estudiantes y se entregan oportunidades de cambio para conductas disruptivas. La comunidad comparte la tarea de responsabilizarse de la integridad física y psicológica de los estudiantes, siendo</p>	<p>Actualizar el Reglamento interno a la normativa vigente y mejorar mecanismos para su aplicación. Avanzar en la prevención del acoso escolar a través de la información y la participación de todos los estamentos de la comunidad escolar.</p> <p>Organizar aspectos formativos para su aplicación y monitoreo.</p>

		<p>Factores Protectores en sus vidas.</p> <p>Existen representantes de los distintos estamentos quienes trabajan en el consejo escolar. Existen protocolos para el acoso escolar y prevención suicida</p>	
Gestión de Recursos	<p>Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos.</p>	<p>Destaca el clima laboral positivo. El establecimiento educacional cuenta con un recurso humano competente según los resultados de la evaluación docente y con infraestructura acorde a la normativa. Además de la mejora en la cobertura curricular por inversión en recurso humano, tanto en el cuerpo docente de diferentes asignaturas como en el programa PIE.</p>	<p>El recurso financiero, sobre todo en la adquisición de los distintos recursos y el cumplimiento de la normativa. En la gestión del personal, la alta rotación del recurso humano y la falta de una política de incentivo; también en la administración efectiva del personal y la gestión hacia las necesidades pedagógicas y administrativas.</p> <p>En recursos educativos, la renovación y mejora de ellos.</p>

6 PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2021-2025

Nota; Recopilando información de la realidad del establecimiento, resultado de Ficha Técnica y desempeño en el sistema nacional de evaluación de resultados de aprendizaje Simce, se llega al siguiente Plan de Mejoramiento Educativo:

DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA		SUBDIMENSIÓN:	
		<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza y aprendizaje en aula • Gestión de curricular • Apoyo al desarrollo de los estudiantes 	
A 4 AÑOS		ANUAL	
OBJETIVO ESTRATEGICO	META ESTRATÉGICA	ACCION	INDICADOR DE SEGUIMIENTO <i>(Resultados de proceso)(Min 2 por estrategia)</i>
Disponer mejora de políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de	Aumentar en un 20% los resultados de eficiencia interna del establecimiento	Definición participativa de lineamientos pedagógicos institucionales que aseguren el logro de los objetivos formativos y académicos, potenciando el desarrollo integral de cada uno de las y los estudiantes.	Porcentaje de cumplimiento de los planes correspondientes a cada actividad. 80% de logro de objetivo formativos y académicos de cada plan de actividad.

todos los estudiantes con el fin de lograr los objetivos de aprendizajes.			
---	--	--	--

Acción 1	<p>Proceso de evaluación y seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Coordinar, planificar y monitorear el proceso de evaluación de los aprendizajes y seguimiento del logro educativo. Para ello se mejorará el sistema de evaluación progresiva y de retroalimentación en el aula realizada por los docentes. Además, se contará con el mejoramiento de la validación de instrumentos de evaluación cuantitativo y cualitativo para asegurar el levantamiento efectivo de información de los aprendizajes.</p> <p>Para lo anterior se desarrollarán las siguientes actividades:</p> <p>a) Mejoramiento del sistema de seguimiento del aprendizaje de los estudiantes: Se generará y ejecutará un sistema de levantamiento y seguimiento de la información que se entrega por los docentes y programa potenciador del aprendizaje, que logre levantar y sistematizar información sobre el logro de aprendizaje de los estudiantes y permita tomar decisiones. Para esta labor se contará con un equipo de seguimiento curricular, quien levantará la información y se la entregará con periodicidad a los encargados para la toma de decisiones, en pos de nivelar los aprendizajes de los estudiantes y de esta forma, contar con mecanismos efectivos de seguimiento y apoyo.</p>
-------------------------------	--

Fechas	Inicio	Marzo 2021
	Término	Diciembre 2021
Responsable	Cargo	- Jefe de Unidad técnica pedagógica
Recursos para la implementación de la acción		
Plan (es)	- Desarrollo Profesionales Docente	
Programa		
Medios de verificación	Plan de cada actividad (procedimientos, planificaciones, cartas Gantt)	
	Registros propios de las actividades (actas de reuniones, planes de evaluación progresiva por departamento, instrumentos de evaluación validados.	
Financiamiento	PIE	
	SEP	
	Reforzamiento Educativo	
	Mantenimiento	
	FAEP	
	Aporte Municipal	
	Otro:	
	Total	

Acción 2	Logro de aprendizajes académicos, formativos y competencias los estudiantes.
	<p>Aseguramiento del logro de aprendizajes académicos, formativos y competencias de las y los estudiantes, promoviendo su desarrollo integral en concordancia con sus potencialidades, lo anterior, mediante el mejoramiento del sistema enseñanza y aprendizaje y de orientación vocacional del establecimiento.</p> <p>Para lo anterior se desarrollarán las siguientes actividades:</p> <p>a) Desarrollo e implementación de estrategias de enseñanza y experiencias de aprendizaje: Generar un sistema que permita a todos los docentes del establecimiento contar y proponer estrategias de enseñanza y experiencias de aprendizaje acorde a las disciplinas y a las necesidades de los estudiantes. Para ello se generará un modelo de trabajo colaborativo, de propuestas de proyectos de parte de los docentes a través de la metodología Aprendizaje basado en problemas (ABP).</p> <p>b) Mejoramiento del sistema de docencia compartida entre formación general y Programa de Integración Escolar (PIE): La docencia compartida tiene como fin que todos los estudiantes logren los aprendizajes propuestos. Para ello se generan estrategias de nivelación permanente y de potenciar el trabajo con docentes de apoyo u otros profesionales necesarios para tal propósito.</p>

	<p>e) Consolidación del sistema de estrategias para potenciar en los estudiantes habilidades e intereses diversos: Consolidar los talleres de Habilidades Destacadas y otras instancias para que los estudiantes potencien y desarrollen habilidades y valores, tales como la autoestima, la motivación, responsabilidad y compromiso con la escuela y puedan mostrar a la comunidad sus logros. Para lo anterior se desarrollarán, aparte de los talleres de habilidades destacadas, instancias como: torneos, concursos literarios, competencias deportivas, encuentros, visitas, pasantías, salidas pedagógicas, olimpiadas, revistas estudiantiles entre otros.</p> <p>f) Gestión de la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en programas para talentos académicos externos al establecimiento: Se generan alianzas con programas regionales de talentos escolares con el fin de los estudiantes con talentos puedan desarrollar de mejor manera</p>	
Fechas	Inicio	Marzo 2021
	Término	Diciembre 2021
Responsable	Cargo	- Jefe de Unidad Técnica Pedagógica.
Recursos para la implementación de la acción		

Plan (es)	<ul style="list-style-type: none"> - Convivencia escolar - Inclusión - Desarrollo Profesional Docente. 	
Programa		
Medios de verificación	Plan de cada actividad (procedimientos, planificaciones, cartas Gantt)	
	Registros propios de las actividades (actas de reuniones, experiencias de enseñanza y experiencias de aprendizaje, listados de estudiantes a cargo del PIE, estrategias utilizadas por el PIE, notas en boletín del colegio, fotografías de las actividades, entre otros)	
Financiamiento	PIE	
	SEP	
	Reforzamiento Educativo	
	Mantenimiento	
	FAEP	
	Aporte Municipal	
	Otro:	
	Total:	

DIMENSIÓN: LIDERAZGO		SUBDIMENSIÓN FOCALIZADA:	
		<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo formativo y académico del director Planificación y gestión de resultados 	
A 4 AÑOS		ANUAL	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	ACCION	INDICADOR DE SEGUIMIENTO O <i>(Resultados de proceso)(Min 2 por estrategia)</i>
Fortalecer la organización institucional asegurando una gestión coordinada y eficaz, sobre la base de datos actualizados y con la participación de todos los estamentos.	Aumentar 20% la efectividad general del establecimiento.	Definir la planificación, ejecución y evaluación de los procesos institucionales para el logro de los objetivos educativos.	Porcentaje de cumplimiento de los planes correspondientes a cada actividad. 90% de efectividad en el cumplimiento de los procesos relevantes abordados en las actividad PME 2019

Acción 3	Sistema de seguimiento de los procesos institucionales
	<p>Determinación e implementación de un sistema de seguimiento de los procesos educativos correspondientes al PME 2020, que incluye la mejora y ejecución de procedimientos, promoviendo una mejor comunicación interna del establecimiento y fomentando la utilización de datos y de resultados para la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales</p> <p>Para lo anterior se desarrollarán las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mejora y ejecución de procedimientos, planificaciones y protocolos de los procesos educativos del PME 2020: Con el fin de mejorar la organización y conducción efectiva de los procesos que se llevan a cabo en el establecimiento, se pretende mejorar el sistema de planificación y ejecución de cada acción y actividad que compone el PME 2020 con el fin de garantizar la eficiencia y efectividad del mismo. En este plan se identificarán responsables por actividad, quienes estarán a cargo de la gestión y levantamiento de evidencia de ella, se realizará un plan de trabajo o planificación anual, que propongan aspectos básicos de las dinámicas de las jornadas, metodología de trabajos, entre otros. b) Implementación de un sistema de seguimiento que permita evaluar los procesos educativos del PME 2020: Mejoras al sistema de seguimiento de los procesos y procedimientos del PME 2020, con el fin de garantizar la correcta ejecución de las acciones y actividades, cumpliendo su ciclo: levantamiento, ejecución, supervisión y evaluación de cada proceso, para la tomar decisiones oportunas y efectiva. c) Mejoramiento y mantención de una base de datos consolidada de

la información de los estudiantes que entregan los distintos departamentos el establecimiento: Generar una plataforma web o intranet (utilizando programas especializados en datos escolares) donde se almacene de manera ordenada y lógica los distintos datos que dispone o necesita el establecimiento para su funcionamiento. Se pretende que los usuarios puedan consultar la información desde varios puntos de acceso. Para esto es importante comenzar con la identificación de la información que cuenta el establecimiento y aquella que necesita, además se debe fomentar el uso de la misma para la toma de decisiones en todos los departamentos de la institución para la toma de decisiones oportuna.

	<p>e) Consolidación un sistema de evaluación de la gestión institucional: Mejorar el sistema de evaluación de la gestión institucional que permita levantar información de cada departamento del establecimiento con el fin de asegurar su correcto funcionamiento. Lo anterior es a través distintos procedimientos, por ejemplo, conformidades y no conformidades de los estamentos de la institución.</p>	
Fechas	Inicio	Marzo 2021
	Término	Diciembre 2021
Responsable	Cargo	- Director del Establecimiento
Recursos para la implementación de la acción		
Plan (es)		
Programa		
Medios de verificación	Plan de cada actividad (procedimientos, planificaciones, cartas Gantt)	
	Registros propios de las actividades (actas de reuniones de seguimiento y organización, planes de cada actividad del PME 2020, documentos asociados a levantamiento de base de datos y observatorio del empleo, pautas de evaluación de la gestión institucional, registros de programa de administración, notas en boletín del colegio, fotografías de las actividades, entre otros)	
Financiamiento	PIE	
	SEP	
	Mantenimiento	
	FAEP	
	Aporte Municipal	
	Otro: total:	

Acción 4	Logística y comunicación interna del establecimiento.	
	<p>Fortalecimiento de la logística y la comunicación interna para el logro de los distintos procesos del establecimiento. Para lo anterior se desarrollará:</p> <p>a) Mejoramiento, seguimiento y evaluación del sistema de comunicación del establecimiento: Este proceso tiene como objetivo que mejore el proceso de comunicación en la escuela, para ello se comenzará con la realización de una matriz de comunicación que determinará, por cada departamento, qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar, quién comunica con el fin de mejorar el proceso utilizando distintas plataformas (televisores informativos, correos electrónicos, plataformas digitales como página web, Facebook, diarios murales)</p>	
Fechas	Inicio	Marzo 2021
	Término	Diciembre 2021
Responsable	Cargo	Director Establecimiento Coordinadora Departamento de artes y cultura
Recursos para la implementación de la acción		
Plan (es)		
Programa		
	Plan de cada actividad (procedimientos, planificaciones, cartas Gantt)	

Medios de verificación	Registros propios de las actividades (actas de reuniones, matriz de comunicación, registros en plataformas digitales, notas en boletín del colegio, fotografías de las actividades, entre otros)	
Financiamiento	PIE	
	SEP	
	Reforzamiento Educativo	
	Mantenimiento	
	FAEP	
	Aporte Municipal	
	Otro:	
	Total:	

DIMENSIÓN: CONVIVENCIA		SUBDIMENSIÓN FOCALIZADA:	
		<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Convivencia • Participación y vida democrática 	
A 4 AÑOS		ANUAL	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	ACCION	INDICADOR DE SEGUIMIENTO (Resultados de proceso)(Min 2 por estrategia)
Fortalecer las políticas, procedimientos y prácticas, destinadas a asegurar el desarrollo integral de los estudiantes, asegurando un ambiente adecuado para el desarrollo de los aprendizajes	Aumentar 20% los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS)	Diseña e Implementar procedimientos y prácticas que favorezcan el desarrollo personal y social, aseguren el desarrollo de la Convivencia Escolar en función del Proyecto Educativo Institucional.	<p>Porcentaje de avance logrado de los planes que conforman cada una de las actividades de la acción.</p> <p>Seguimiento mensual.</p> <p>90% de cumplimiento de objetivos de los procedimientos o prácticas definidas en cada una de las actividades.</p>

Acción	Formación física y valórica de los estudiantes
5	<p>Entrega de herramientas y desarrollo de valores en los estudiantes a través de un plan de formación que se centre en aportar vivencias que le permitan cuidar su integridad, bienestar físico, psicológico y emocional, vinculando de manera sana con los demás y con el medio en general</p> <p>a) Generación, ejecución y evaluación de un plan de formación en el ámbito desarrollo físico: El plan conlleva distintas estrategias de aplicación sistemática para para promover una vida activa entre los estudiantes, para ello se contará con profesores de educación física que se encargará de desarrollar actividades en los recreos, utilizando distintas herramientas. Además, con este plan se pretende aumentar las horas de educación física en todos los niveles.</p> <p>b) Mejoramiento, ejecución y evaluación de un plan de formación en el ámbito de alimentación y hábitos saludables: El plan conlleva distintas iniciativas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes, identificando a los estudiantes con problema de alimentación u obesidad, para brindar apoyo o derivarlo hacia ayuda competente.</p> <p>c) Generación, ejecución y evaluación de un plan de formación en el ámbito emocional y valórico: El plan conlleva el tratamiento de distintas temáticas que permitan a los estudiantes hacerse responsable de sus acciones, generar autonomía en ellos, promover el cuidado físico. Las instancias y vivencias los involucraron en el desarrollo en distintos ámbitos, como identidad, género, valores (como el respeto, responsabilidad, honestidad), sexualidad, autonomía, inclusión entre otros.</p>

- d) **Mejoramiento, ejecución y evaluación de un programa para prevenir conductas de acoso escolar o bullying:** A través de distintas instancias de pretender fomentar el respeto a la diversidad. Para ello se evaluarán y propondrá mejoras a las actividades desarrolladas durante el 2020 como la resolución de conflictos, el buzón de mensajes, pendones informativos.

	<p>f) Mejoramiento, ejecución y evaluación de un plan de formación en el ámbito relación con el medio ambiente y desarrollo sustentable: Se evalúan y mejoran las actividades del Programa de Reciclaje y Revalorización de Residuos realizada por establecimiento durante el año 2019 y, se integran actividades de sustentabilidad que generen conciencia en los estudiantes y los orienten hacia un desarrollo sustentable. Se realizarán iniciativas como un huerto e invernadero para producción de verduras y hortalizas; además se aprenderá a utilizar materiales nobles para construcción.</p> <p>g) Generación, ejecución y evaluación de un plan para involucrar a padres y apoderado en formación de estudiantes: Mediante este plan se pretende generar actividades concretas para potenciar la vinculación de los padres y apoderados con el desarrollo de los estudiantes. Para ello se incluirán instancias como escuela para padres, talleres formativos, entre otros. Además, se realizan instancias como presentaciones de obras de teatro, debates, entre otros.</p>	
Fechas	Inicio	Marzo 2021
	Término	Diciembre 2021
Responsable	Cargo	Coordinador equipo Psicosocial Orientador del establecimiento Encargado Encargado departamento de Ed. Física
Recursos para la implementación de la acción		

Plan (es)		
Programa	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión - Sexualidad, afectividad y genero 	
Medios de verificación	Plan de cada actividad (procedimientos, planificaciones, cartas gantt)	
	Registros propios de las actividades (actas de reuniones, notas en boletín del colegio, fotografías de las actividades, entre otros)	
Financiamiento	PIE	
	SEP	
	Reforzamiento Educativo	
	Mantenimiento	
	FAEP	
	Aporte Municipal	
	Otro:	
	Total:	

Acción 6	Generación de ambiente adecuado y propicio para el desarrollo de los procesos educativos
	<p>Generación de ambiente adecuado y propicio para el desarrollo de los procesos educativos del establecimiento, socializando, validando y aplicando protocolos y reglamentos que enmarcan el ámbito de la convivencia y a través del mejoramiento de rutinas y procedimientos necesarios para resguardar el funcionamiento del establecimiento.</p> <p>a) Socialización de reglamentos y protocolos que guían ámbito de la convivencia en el establecimiento con la comunidad educativa: Se llevará a cabo un proceso de socialización, análisis del reglamento de convivencia a través de talleres que permitan a la comunidad apropiarse y actuar en coherencia con la misma.</p> <p>b) Aplicación de protocolos y reglamento de convivencia, resguardando su correcta aplicación y el levantamiento de evidencias de los procedimientos realizados: Mediante la figura de un mediador de conflictos, se pretende generar un sistema de resolución de conflictos que puedan ocurrir dentro del establecimiento, con el fin de resguardar los derechos y deberes de la comunidad educativa y que todos los procedimientos se lleven a cabo con su respectivo protocolo.</p> <p>c) Evaluación y mejoramiento de un sistema de rutinas y procedimientos acordados y socializados con la comunidad para regular actividades y situaciones cotidianas: La generación de rutinas es clave para el funcionamiento del establecimiento, pues permite mantener el orden para que los procesos educativos se puedan llevar a cabo. Es por ello que con esta actividad se pretende evaluar, mejorar e</p>

	implementar rutinas y procedimientos que permitan dicho propósito, por ejemplo, protocolos de entradas y salidas de los estudiantes de la clase, horarios de recreos, rutinas académicas, protocolo estudiantes que llegan atrasados, entre otros.	
Fechas	Inicio	Marzo 2021
	Término	Diciembre 2021
Responsable	Cargo	- Director del Establecimiento.
Recursos para la implementación de la acción		
Plan (es)	- Inclusión	
	- Convivencia escolar - Seguridad escolar	
Programa		
Medios de verificación	Plan de cada actividad (procedimientos, planificaciones, cartas Gantt)	
	Registros propios de las actividades (actas de reuniones, notas en boletín del colegio, fotografías de las actividades, entre otros)	
Financiamiento	PIE	\$
	SEP	
	Mantenimiento	

	FAEP	
	Aporte Municipal	
	Otro:	
	Total:	

DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS		SUBDIMENSIÓN: Gestión del personal Gestión de recursos administrativos y financieros Gestión de recursos educativos	
A 4 AÑOS		ANUAL	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	ACCION	INDICADOR DE SEGUIMIENTO <i>(Resultados de proceso)(Min 2 por estrategia)</i>
Fortalecer la gestión de recursos humanos, financieros, materiales y las redes necesarias para la implementación adecuada de los procesos educativos.	Lograr nivel de “desarrollo avanzado” en a lo menos el 60% de los estándares de desempeño de los EID y “desarrollo satisfactorio” en el 40% restante.	Definir lineamientos institucionales en torno a la gestión de recursos necesarios para la implementación de los procesos educativos.	Porcentaje de avance en la implementación de los planes de cada una de las actividades 90% de cumplimiento de objetivos de los procedimientos o prácticas definidas en cada una de las actividades.

Acción 7	<p data-bbox="386 191 1382 226">Establecimiento de un sistema de gestión de recursos materiales</p> <p data-bbox="386 262 1468 457">Establecimiento de un sistema de gestión de recursos materiales que asegure la adquisición pertinente, el resguardo y la entrega de recursos e insumos didácticos y administrativos, requeridos para el funcionamiento del establecimiento.</p> <p data-bbox="386 485 789 520">Para lo anterior se realizará:</p> <ul data-bbox="435 594 1455 1841" style="list-style-type: none"><li data-bbox="435 594 1455 1066">a) Implementación de un procedimiento para asegurar la pertinencia y coherencia legal y técnica de los recursos educativos y administrativos solicitados: Se desarrollará un plan, que cuente con personal adecuado para realizar el análisis, revisión y alineación correspondiente entre los recursos solicitados por los distintos departamentos y el plan de mejora 2020, la normativa vigente y criterios de la Corporación Municipal, con el fin de garantizar la correcta solicitud de recursos y optimizar los tiempos de adquisición de los mismos.<li data-bbox="435 1146 1455 1455">b) Mejoramiento del procedimiento para la adquisición y entrega oportuna y efectiva de los recursos educativos y administrativos: Se confeccionará un procedimiento con las prácticas, experiencias y nudos críticos detectados durante el 2020 basados en las plataformas informáticas, procedimientos y criterios definidos por la Corporación Municipal de Antofagasta.<li data-bbox="435 1476 1455 1841">c) Mejoramiento del sistema institucional de inventario: Mejorar el sistema de inventario a través la instalación de un sistema informático y la generación de un pañol. Ambos deberán estar alineados con los criterios y el sistema de la Corporación Municipal de Antofagasta. Con lo anterior se pretende lograr el control, resguardo y realización de cambios pertinentes de recursos educativos y administrativos para el correcto funcionamiento del establecimiento.
----------	--

Fechas	Inicio	Marzo 2021
	Término	Diciembre 2021
Responsable	Cargo	Administrativo según corresponda
Recursos para la implementación de la acción		
Plan (es)		
Programa		
	Plan de cada actividad (procedimientos, planificaciones, cartas Gantt)	
Medios de Verificación	Registros propios de las actividades (actas de reuniones, planes, procedimientos, registros de compras realizadas, informes, notas en boletín del colegio, fotografías de las actividades, entre otros)	
Financiamiento	PIE	
	SEP	
	Mantenimiento	
	FAEP	
	Aporte Municipal	
	Otro:	
	Total:	

Acción	Mejoramiento, gestión y reconocimiento del personal
8	<p data-bbox="350 249 1424 499">Desarrollo de un sistema anual de mejoramiento, gestión y de reconocimiento del personal docente, directivos y otros profesionales de apoyo que permita desarrollar y promover sus competencias técnicas, profesionales y personales según las necesidades pedagógicas y administrativas de establecimiento.</p> <p data-bbox="350 579 808 611">Para lo anterior, se desarrollará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="399 688 1424 1325">a) Mejoramiento del proceso de formación y desarrollo profesional docente: Se realizarán mejoras a los procesos de desarrollo profesional docente implementados durante el año 2020, con el fin de actualizar los mismos y asegurar la adquisición de los recursos correspondientes. Se pretende incorporar de forma permanente distintas modalidades de desarrollo, por ejemplo, asistencia a seminarios de investigación, pasantías, fichas pedagógicas, trabajo colaborativo, entre otros, que estén alineado con las necesidades profesionales requeridas en el PME 2020. Lo anterior con el fin de optimizar la gestión pedagógica y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, principalmente mediante espacios e instancias de colaboración. <li data-bbox="399 1402 1424 1818">b) Mejoramiento de las prácticas de aula: Se pretende que los docentes mejoren y/o potencien su práctica de aula a través de la reflexión pedagógica, el trabajo en equipo y la innovación didáctica, por ejemplo: planificaciones, evaluaciones, material didáctico, análisis de aprendizaje de los estudiantes, entre otros, con el fin de desarrollar profesionalmente a los docentes del establecimiento, aportando al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes. <li data-bbox="399 1843 1386 1875">c) Implementación de un proceso de desarrollo profesional para

	<p>directivos: Generar e implementar un sistema de desarrollo profesional para directivos del establecimiento centrado en el fortalecimiento del liderazgo educativo dentro del establecimiento, para lo anterior se pretende desarrollar distintas modalidades de desarrollo, por ejemplo, asistencia a seminarios, charlas y talleres interno y externos, entre otros.</p>	
	<p>d) Implementación de un proceso de desarrollo profesional para los profesionales de apoyo de la institución: Generar e implementar un sistema de desarrollo profesional de los otros profesionales de la educación que les permita mejorar competencias claves para apoyar efectivamente los procesos de formación de los estudiantes y de convivencia escolar.</p> <p>e) Mejoramiento del sistema institucional de reconocimiento e incentivo al trabajo: Mejorar el sistema de reconocimiento e incentivos dentro de la institución, que reconozca los avances y logro de los profesionales, por ejemplo, reconocimientos públicos, incentivos por logros, entre otros.</p>	
Fechas	Inicio	Marzo 2020
	Término	Diciembre 2020
Responsable	Cargo	Equipo de UTP
Recursos para la implementación -		

ción de la acción		
Plan (es)	- Desarrollo Profesionales Docente	
Programa		
Medios de verificación	Plan de cada actividad (procedimientos, planificaciones, cartas Gantt)	
	Registros propios de las actividades (actas de reuniones, registros de asistencia y materiales de talleres e instancias de desarrollo profesional, listado de profesionales que asisten a capacitaciones y en boletín del colegio, fotografías de las actividades, entre otros)	
Financiamiento	PIE	
	SEP	
	Mantenimiento	
	FAEP	
	Aporte Municipal	
	Otro:	
	Total:	

7 Bibliografía.

- 1) Alvariño, C.; Arzola, S.; Brünner, J. J.; Recart, M. O.; Vizcarra, R. (2000). "Gestión escolar: un estado de arte de la literatura". Revista Paideia N° 29, p.15 a 43. U. de Concepción. 2000.
- 2) Aguerro, Inés (2007). Escuelas por el cambio. Un aporte a la gestión escolar, Buenos Aires: UNESCOIPE.
- 3) Arancibia, Violeta. (1992). Efectividad Escolar. Un análisis comparado. CEPPE. Chile
- 4) Arzola, Sergio y Vizcarra, Ruby (2002). "Gestionar la calidad educativa: liderar el cambio". Artículo en Revista Pensamiento Educativo, Volumen 31. Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile. Págs. 138-185.
- 5) Barber, Michael y Mona Mourshed (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos, España: McKinsey&Company. http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf
- 6) Bolívar, A. (2009). "Una dirección para el aprendizaje", REICE, vol. 1, núm.
- 7) Brunner, J. J., et al. (2007). La reforma al sistema escolar, aportes para el debate. Santiago: Universidad Diego Portales. 29
- 8) Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Santiago: Fundación Chile/ Fundación CAP
Ministerio de Educación, Mejor Gestión (2008)
<http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/sacge>
- 9) Ministerio de Educación (2005). Calidad en todas las escuelas y liceos. Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, Santiago, Chile.
- 10) Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4. Número monográfico. Pp. 11-24.
- 11) Raczynski, D.; Muñoz, G. (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en sectores de pobreza en Chile. Santiago: MINEDUC.

12) SERCE (2008). Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, Chile:
LLECE /UNESCO, disponible en

<http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido>.

Uribe B., Mario (2005). “El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior”, Revista PREALC-UNESCO.