



**Magíster en Educación**  
**Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento**

**Profesor:** Rocío Riffo San Martín

**Alumno:** Sara Paulina Ojeda Guerrero

Santiago – Chile, octubre de 2019

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>04</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>05</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>06 – 30</b>
Proyecto Educativo Institucional.....	7 – 12
Escuelas Efectivas.....	13 – 25
Liderazgo Efectivo.....	26 – 28
Plan de Mejoramiento Educacional.....	29 – 30
<b>Marco Contextual.....</b>	<b>31 – 33</b>
<b>Diagnóstico Institucional.....</b>	<b>33 – 34</b>
1. Rendimiento Escolar.....	33 – 34
2. Resultados áreas de Proceso.....	35 – 49
Escala Evaluativa para el análisis de las Áreas de Proceso.....	35
<b>Análisis de las áreas de proceso.....</b>	<b>36 – 49</b>
<b>1. Área de gestión del currículum.....</b>	<b>37 – 40</b>
1.1. Dimensión: Gestión pedagógica.....	37 – 38
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	39
1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	40
<b>2. Área Liderazgo Escolar.....</b>	<b>41 – 43</b>
2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor.....	41
2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.....	42
2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados.....	43
<b>3. Área Convivencia Escolar.....</b>	<b>44 – 46</b>
3.1. Dimensión: Formación.....	44
3.2. Dimensión: Convivencia escolar.....	45
3.3. Dimensión: Participación.....	46
<b>4. Área Gestión de Recursos.....</b>	<b>47 – 49</b>
4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano.....	47

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.....	48
4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos.....	49
<b>Análisis de Resultados.....</b>	<b>50 – 58</b>
Implementación curricular.....	50 – 51
Reflexión Sobre los Resultados. Aprobados por Asignaturas.....	52
Reflexión sobre los resultados de los puntajes SIMCE.....	52 – 53
Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento.....	53 – 56
<b>Conclusiones de la Autoevaluación Institucional.....</b>	<b>57 – 58</b>
<b>Plan de Mejoramiento.....</b>	<b>59 – 64</b>
Planificación Estratégica a 4 años.....	60
Programación anual 2019.....	61 - 64
<b>Bibliografía.....</b>	<b>65 – 66</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>67</b>

## Resumen

El propósito de este trabajo es entregar los lineamientos para desarrollar un plan de Mejoramiento Educativo, sistema de gestión de calidad que tiene como principio y fin la mejora continua de los procesos que se vinculan e inciden de múltiples formas en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

El PME se divide en tres etapas, la primera fase es revisión del PEI y Autoevaluación Institucional, se realizó mirando en perspectiva los avances logrados en años anteriores, para organizar una propuesta de mejoramiento que recoja todas las aristas de la gestión educativa, es desarrollado por toda la comunidad educativa quienes se reunieron, analizaron y reflexionaron este instrumento para potenciar el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

La segunda fase corresponde a la planificación estratégica, define los objetivos, metas y estrategias que son contemplados a través de un análisis técnico-pedagógico de todos los actores escolares, que identificaron los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales.

La última etapa de evaluación, es una revisión crítica al final de cada período por el equipo directivo y técnico quienes analizaron el cumplimiento e impacto de las acciones implementadas y su contribución a las propuestas.

## **Introducción**

El siguiente Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que permite organizar de manera sistémica e integrada, los objetivos, indicadores de logro y acciones para el mejoramiento de los procesos de aprendizajes de todos los estudiantes, facilitándoles la adquisición de recursos tanto materiales como apoyo pedagógico de una institución escolar.

El objetivo de este instrumento de gestión implica establecer el crecimiento continuo de un grupo de fases interrelacionadas, las cuales se trabajaran de manera permanentemente hacia la mejora del quehacer pedagógico institucional y sus resultados educativos en conformidad y coherencia a lo establecido en la propuesta educativa Institucional.

Esta delineación de objetivos es producto de la participación de los integrantes de la Comunidad Educativa, que bajo la inspiración de valores, principios y expectativas pretende promover, reforzar, profundizar y consolidar con mayor claridad la diversidad, inclusión, convivencia, y la vinculación con los procesos curriculares que necesitan adquirir los estudiantes para enfrentar la sociedad actual.

Para la planificación del presente instrumento, se realizó una exhaustiva indagación de varios documentos del establecimiento como el Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de Evaluación, Reglamento interno, cuenta pública, resultados académicos internos como tasa de aprobación, retención escolar y promedio de calificaciones y mediciones externas (SIMCE); además de analizar la información entregada en diálogos abiertos y participativos realizados con los docentes del Establecimiento y personal de apoyo para desarrollar una herramienta eficiente, confiable y acorde a las necesidades de la comunidad educativa.

## Marco Teórico

El marco teórico constituye el pilar fundamental de investigación, las diversas teorías plasmadas sustentan los procesos de elaboración del diagnóstico y desarrollo del Plan de Mejoramiento Educacional PME de la institución educativa. La revisión del material centrado en los procesos educativos, conceptos y profundización de algunas ideas son necesarias para comprender los análisis pedagógicos y los lineamientos a seguir en las diversas etapas de mejora.

En las siguientes líneas se desarrollan temas y conceptos académicos claves que se vinculan directamente en la gestión de cambio, estableciendo al mismo tiempo cómo es posible aplicarlos al contexto escolar y así optimizar las prácticas de mejora del quehacer educativo.

Los temas que respaldan el trabajo realizado son los siguientes:



## **Proyecto Educativo Institucional**

El Proyecto Educativo Institucional ofrece a la comunidad educativa una propuesta que pretende orientar y proyectar el trabajo educativo de la Escuela en un contexto de compromiso profesional y laboral implementando prácticas pedagógicas interactivas que contribuyan a la estimulación y desarrollo de la autonomía y la creatividad de los/as estudiantes en un ambiente escolar en el que tienen como horizonte la inclusión, la integración y la participación y cuyas disposiciones tienen como único propósito vincular a todos los entes de la comunidad educativa con el claro objetivo de conducir a los estudiantes al logro de aprendizajes significativos activos, constructivos y duraderos desde sus diferentes estilos de aprendizajes.

Se sustenta en los principios de la participación mediante el diálogo abierto, respetuoso y democrático de todos los integrantes de la Unidad Educativa, como así mismo el compartir responsabilidades en un ambiente amable de convivencia y pertinencia en todos los espacios internos del establecimiento y redes de apoyo externas.

Mediante esta propuesta la escuela aspira a entregar una sólida formación académica y valórica proporcionando experiencias de aprendizaje para que cada estudiante desarrolle sus potencialidades en forma creativa y autónoma, capaces de reflexionar y posesionarse de las oportunidades y ventajas que les ofrece el sistema educativo para realizarse como profesionales en diversos niveles y buenas personas respetuosas de sí mismas y los demás contribuyendo así a su propio bienestar y el de sus familias, convirtiéndose en elementos de progreso y desarrollo para la sociedad.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos acompañados de áreas de acción y las actividades para alcanzar cada objetivo; para medir los aspectos que plantea cada objetivo con el fin de entregar una mirada más nítida del marco teórico.

## Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de nuestro PEI los hemos enmarcado dentro de las siguientes áreas de proceso como se aprecia en el siguiente esquema.



**1-. Gestión Pedagógica:** “Consolidar la gestión pedagógica, con el fin de implementar estrategias para entregar una educación de calidad de manera inclusiva a todos/as los/as estudiantes en su desarrollo académico, afectivo, social, artístico y físico, considerando sus necesidades, intereses y la diversidad existente.”

### Actividades

- Los/as docentes elabora planificaciones por unidades de aprendizaje en las cuatro asignaturas fundamentales aplicando los contenidos de los programas de estudio vigentes, considerando adecuaciones curriculares y evaluación diferenciada para los/as estudiantes con NEE.

- Los/as docentes sistematiza el proceso enseñanza aprendizaje en coherencia con el Marco para la Buena Enseñanza a través de una calendarización que permita potenciar el proceso enseñanza-aprendizaje;

asegurando la cobertura curricular y la toma de decisiones del docente y la institución para realizar los ajustes necesarios y aumentar la efectividad de la labor educativa.

- Los/as estudiantes aumenta de nivel inicial a los niveles superiores de pensamiento mediante el desarrollo de habilidades educativas que consideren sus particularidades para generar aprendizajes profundos y significativos.

**2- Liderazgo:** “Orientar, planificar, supervisar y articular los procesos institucionales para conducir a los actores de la Comunidad Educativa en el logro de los objetivos y metas del PEI.”

### **Actividades**

- Acompañar y orientar la red Técnico Pedagógica los primeros meses de marzo a mayo mediante reuniones de la misma índole con los docentes en la elaboración y sustento de su planificación, apoyo e implementación del PME y análisis en su impacto en los aprendizajes.

- Involucrar a todos los estamentos de la Comunidad Educativa, mediante la elaboración de un plan de acción con objetivos y metas de logros que potencien la eficiencia y la buena gestión educativa.

- Motivar la asistencia de los alumnos y alumnas para incrementar y potenciar los aprendizajes.

- Elaborar una ficha escolar para cada estudiante con todos los antecedentes relevantes con el fin de analizar ventajas y desventajas que incidan directa o indirectamente en el logro de sus aprendizajes.

- Ingreso al aula del Jefe de UTP o Director para observar las clases para luego retroalimentar al profesor/a y así lograr un mejor desempeño docente y participación de los estudiantes.

- Realización de reuniones semestrales con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa con el objetivo de socializar los resultados y proyecciones del PEI, con el propósito de comprometer y sensibilizar a todos en su desarrollo.

**3-. Convivencia Escolar:** “Fortalecer la participación de la Comunidad Educativa en el proceso educacional, desarrollando capacidades que generen sentido de bienestar, valores de tolerancia, respeto a la diversidad e igualdad de género y responsabilidad en torno a objetivos comunes.”

### **Actividades**

- Convocar la participación de la totalidad de los estamentos de la Comunidad Educativa, para realizar la revisión e implementación del Manual de Convivencia, definiendo claramente los deberes y derechos de todos los estamentos.

- Todos los cursos trabajan unidades de autocuidado y afectividad de acuerdo a los Objetivos Fundamentales Transversales del currículum y su nivel de madurez para fortalecer e incrementar hábitos, actitudes y valores en aquellos aspectos fundamentales e indispensables para una buena convivencia en el establecimiento.

- Los estudiantes participan en talleres junto a su profesor y psicólogo donde realizan actividades que posibilitan el buen trato, el desarrollo de habilidades sociales y la capacidad de comunicarse asertivamente de manera adecuada para resolver conflictos.

- Los alumnos/as participan en actividades deportivas recreativas y culturales con el fin de crear instancias que aseguren un ambiente de respeto, valoración, organizado y seguro, involucrando y comprometiendo el apoyo de los padres y apoderados en el desarrollo integral de los estudiantes.

- La comunidad educativa, es decir, alumnos, profesores, familias, asistentes de la educación participan en actividades que promueven prácticas de buen trato y maneras de relacionarse adecuadamente.

**4-. Gestión de Recursos:** “Integrar procesos de gestión destinados a la administración adecuada de los recursos humanos, financieros y educativos para adquirir, actualizar y optimizar de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa para cumplir con los objetivos pedagógicos e institucionales”.

### **Actividades**

- Lograr que el personal del establecimiento disponga de una carga horaria que garantice su correcto funcionamiento para dar cumplimiento a las metas institucionales.

- Lograr que los/as docentes, directivos y personal no docente, tenga un manual de funciones consensuado para racionalizar las actividades y mejorar la eficiencia del colegio.

- Los estudiantes junto a sus profesores/as utilizan los recursos disponibles como la sala de informática conectada a internet TIC, CRA, gimnasio escolar, laboratorio, sala multitaller etc. para apoyar, incrementar y obtener aprendizajes de calidad.

- Capacitación de los profesionales docentes y asistentes de educación con el propósito de adaptarse para el ejercicio de sus funciones, desarrollo de cultura de trabajo transparente, cooperativa y colaborativa en equipos de trabajo y profundización de habilidades profesionales.

- Participación de los padres y apoderados a la rendición de cuentas del año anterior, realizada durante el mes de marzo del año entrante con el objetivo de transparentar el uso de los recursos en beneficio de una educación de calidad a través del uso efectivo de los recursos en educación.

**5-. Gestión de Resultados:** “Establecer un sistema de monitoreo que nos permita comparar y evaluar los indicadores de eficiencia interna y externa del establecimiento, para la toma de decisiones asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados en las distintas áreas de gestión.”

### **Actividades**

- Mejorar los resultados en a lo menos un 5% anual, en las asignaturas de matemática y lenguaje con el apoyo del PIE, PME, SEP, y con la participación del equipo multidisciplinario del establecimiento.

- Mejorar en 5 puntos los resultados de las pruebas SIMCE al final de cada año académico.

- Adquirir material didáctico, educativo, tecnológico y administrativo que se requiere para cubrir necesidades de la escuela.

- Evaluar y retroalimentar la eficiencia interna y externa, del establecimiento, para la toma de decisiones asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados en las distintas áreas de gestión.

- Lograr el uso eficiente de los recursos SEP, para dar cumplimiento en relación a la contratación del personal idóneo y materiales necesarios, para la implementación del PME.

## **Escuelas Efectivas**

Lograr el éxito en una comunidad educativa donde todos los estudiantes aprendan y tengan las mismas oportunidades de desarrollo tanto cognitivo, emocional, social, valórico es la mayor aspiración de toda institución educacional. Entregar una formación de calidad desarrollando las potencialidades de cada alumno/a con el propósito de la continuidad de su enseñanza y el éxito del mismo, donde los padres o tutores se sientan conformes y complacidos con el resultado que han alcanzado sus hijos/as en el Establecimiento.

Convertir una sala de clases en un lugar seguro, acogedor y abierto permanentemente a vivir experiencias educativas de excelencia es un tanto complejo debido a la variedad de elementos que se conjugan en su logro, esto parece difícil de alcanzar, pero hay unidades educativas que pese a las dificultades crean “escuelas efectivas” que forman buenos ciudadanos gracias a que la atención está centrado en el aprendizaje de los educandos, entonces la gestión se organiza en torno al clima organizacional, reglamentos, participación de la comunidad, relaciones humanas, prácticas docentes, desarrollo del currículo, actividades extracurriculares, entre otros.

A continuación se presentan los principales elementos de los cuales se basan las escuelas efectivas para alcanzar el éxito, es importante destacarlo para guiar a otros establecimientos que buscan la eficiencia en su desempeño.

Describiremos en esta sección algunos factores claves de efectividad identificados en la revisión y lectura de la bibliografía. Estos factores no deben considerarse como independientes uno de otro, por lo cual destacamos varios vínculos entre ellos que pueden ayudar a comprender mejor los posibles mecanismos de efectividad. Esta lista no pretende ser exhaustiva, sino que proporciona un resumen de la evidencia de investigación relevante que esperamos funcione como un antecedente útil para quienes están relacionados en la promoción de la efectividad y el mejoramiento escolar, así como los procesos de autoevaluación y revisión de escuelas.

## Once factores para las escuelas efectivas

1. Liderazgo profesional:
  - \* Firme y dirigido.
  - \* Enfoque participativo
  - \* Profesionista sobresaliente
2. Visión y objetivos compartidos:
  - \* Unidad de propósito
  - \* Consistencia en la práctica
  - \* Colaboración y trabajo colegiado
3. Ambiente de aprendizaje:
  - \* Atmósfera ordenada
  - \* Ambiente de trabajo atractivo
4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar:
  - \* Optimización del tiempo de aprendizaje
  - \* Énfasis académico
  - \* Enfoque en el aprovechamiento
5. Enseñanza con propósito:
  - \* Organización eficiente
  - \* Claridad de propósitos
  - \* Práctica adaptable
6. Expectativas elevadas:
  - \* Expectativas globales elevadas
  - \* Comunicación de expectativas
  - \* Desafío intelectual
7. Reforzamiento Positivo:
  - \* Disciplina clara y justa
  - \* Retroalimentación
8. Seguimiento de avances:
  - \* Seguimiento de desempeño del alumno
  - \* Evaluación del funcionamiento de la escuela
9. Derechos y responsabilidades de los Alumnos:
  - \* Elevar la autoestima del alumno
  - \* Posiciones de responsabilidad
  - \* Control del trabajo.
10. Colaboración hogar – escuela:
  - \* Participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos
11. Una organización para
  - \* Formación y actualización del

el aprendizaje: personal académico basadas en la escuela.

## **1. Liderazgo Profesional**

a) **Firme y dirigido.** El liderazgo efectivo es por lo general firme y con propósito. El director (a) es el agente clave que contribuye al cambio de muchos de los factores que afectan la efectividad escolar. Deben ser líderes dinámicos, autónomos, con estilo enérgico, capaz de constituir un equipo de maestros con habilidades de trabajar hacia la efectividad, considerando la importancia del consenso y la unidad de propósitos entre el equipo de funcionarios de mayor rango y antigüedad dentro de la escuela, y capaz de buscar e interactuar con las redes de apoyo manteniendo contacto regular con éstas.

b) **Enfoque participativo:** Liderazgo también es compartir la responsabilidad con otros miembros del equipo de funcionario de alto rango y la de involucrar de manera más general a los maestros en la toma de decisiones. Juzgar cuidadosamente cuándo tomar una decisión autónoma y cuándo involucrar a otros, y reconocer la eficacia del papel del liderazgo en diferentes niveles de la escuela. Dicho liderazgo también es importante para el desarrollo y mantenimiento de un propósito escolar común y un clima de objetivos compartidos.

c) **Profesional Sobresaliente:** Se involucra y conoce lo que sucede en el aula, incluyendo el currículo, estrategias de enseñanza y seguimiento del progreso de los alumnos. También implica que el director debe proyectar un perfil de altura por medio de acciones tales como desplazarse frecuentemente por la escuela, visitas a las aulas y conversaciones informales con los maestros. Asimismo se requiere evaluar la forma en que funcionan los maestros, que Scheerens (1992) describe como “uno de los pilares del liderazgo educacional”. Es probable que la influencia de los directores en los niveles de desempeño y avance de los estudiantes opere más en forma indirecta que directa, al influir en la cultura de la escuela y del

persona, actitudes y comportamiento que, a su vez, afectan las prácticas en el aula y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

## **2. Visión y objetivos compartidos**

**a) Unidad de propósito:** Tener una visión compartida para elevar las aspiraciones de la escuela y fomentar un propósito común. Poseer un consenso sobre valores y metas de la escuela se encuentra asociado a mejores resultados educacionales. Rutter et al (1979) enfatizaron que el ambiente de una escuela “recibirá gran influencia en la medida que funcione como un todo coherente” y encontraron que la presencia de un conjunto de valores compartidos en la escuela era conducente tanto a un buen estado de ánimo como a una enseñanza efectiva. La unidad en los propósitos, particularmente cuando se combina con una actitud positiva hacia el aprendizaje y hacia los alumnos, es un mecanismo poderoso para una escolaridad efectiva.

**b) Consistencia en la práctica:** Los maestros tienen un acercamiento consistente a su trabajo y se adhieren a un enfoque común sobre asuntos como la evaluación y la puesta en vigor de reglas y políticas con referencias a premio y sanciones. Cohen (1983) concluye que la necesidad de que el currículo y los programas instruccionales estén interrelacionados, especialmente en las escuelas primarias, sugieren que en las escuelas más efectivas, las normas predominantes que otorgan autonomía considerable a los maestros individuales tienen menos peso que las metas compartidas por un personal profesional. Rutter et al (1979) se concentraron especialmente en actitudes consistentes en relación con la disciplina, y demostraron que es más posible que los alumnos mantengan principios y pautas de comportamiento cuando entienden que las normas de disciplina se basan en “expectativas generales establecidas por la escuela”, más que en el capricho de un maestro. Los autores también resaltaron la importancia de que los maestros realicen el papel de modelos positivos para el estudiante (en su relación con los alumnos y los demás maestros), así como en su actitud hacia la escuela.

**c) Colaboración y trabajo colegiado:** Mortimore et al (1988<sup>a</sup>) señaló la importancia de que los maestros se involucren en la toma de decisiones y la elaboración de pautas escolares, creando un sentido de “propiedad”. Sin embargo, dicha participación representa sólo un aspecto del trabajo colegiado. Hasta cierto punto, la contribución al aprovechamiento llega a través de un fuerte sentido de comunidad entre el personal y los alumnos, fomentado por relaciones recíprocas de apoyo y respeto. Esto también es resultado de que los maestros compartan ideas, observándose y retroalimentándose mutuamente, aprendiendo unos de otros y trabajando juntos para mejorar el programa de enseñanza.

### **3. Ambiente de aprendizaje**

**a) Atmósfera ordenada:** Es más probable que las escuelas con éxito sean lugares tranquilos en vez de sitios caóticos. Muchos estudios han subrayado la importancia de mantener un clima ordenado y orientado el trabajo. Mortimore et al (1988<sup>a</sup>) señaló que estimular el autocontrol entre los alumnos puede funcionar como un ethos positivo en el aula, y además explicaron las desventajas de niveles altos de ruido y movimiento para lograr la concentración de los alumnos. Lo que la investigación en general demuestra no es que las escuelas se vuelvan más efectivas al volverse más ordenadas, sino que un medio ordenado es un requisito previo para que ocurra un aprendizaje efectivo.

**b) Ambiente de trabajo atractivo:** Rutter (1983) sugirió dos explicaciones para esto: las condiciones de trabajo atractivas y estimulantes tienden a mejorar el ánimo, mientras que los edificios abandonados tienden a estimular el vandalismo. A nivel primaria, Mortimore et al (1988<sup>a</sup>) también señaló la importancia de crear un ambiente físico placentero, que incluya la exhibición del trabajo de los niños.

### **4. Le enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar**

**a) Optimización del tiempo de aprendizaje:** Diversos estudios han demostrado correlaciones entre el enfoque en la enseñanza y el

aprendizaje y en la efectividad del maestro y la escuela. En algunos casos este enfoque se ha definido cuantificando el uso que hacen de su tiempo de medición de la atención que presta la escuela al proceso específico de aprendizaje o con base en el rendimiento. Es fundamental para las escuelas y los maestros centrar la atención tanto en la calidad como en la cantidad de la enseñanza y el aprendizaje que se llevan a cabo.

**b) Énfasis académico:** El uso del tiempo en las escuelas ha demostrado una correlación positiva entre el uso eficiente de medidas de tiempo de aprendizaje y los resultados y el comportamiento de los alumnos. Todas las medidas apuntan a la necesidad de que los maestros manejen la transición de actividades activa y eficientemente. Se ha visto que cada uno de estos factores tiene una relación positiva sobre la efectividad escolar. El tiempo de aprendizaje académico y el empleado en la realización de tareas, siguen siendo factores claves para pronosticar el aprovechamiento; la optimización del tiempo ha demostrado una evidente repercusión sobre la efectividad del aprendizaje.

**c) Enfoque en el aprovechamiento:** Las escuelas efectivas se caracterizan por diversos aspectos del énfasis académico: Por la opinión de maestros y alumnos, por altos niveles de trabajo de los alumnos en el aula, por la asignación regular y calificación de tareas para la casa, y por la verificación, por parte del personal de mayor rango, de que esto se está llevando a cabo. Dar importancia tanto a la cantidad como a la calidad (lo apropiado) de la tarea asignada para la casa, así como la necesidad de que el maestro retroalimente a los alumnos. Las escuelas excepcionalmente efectivas tienden a enfatizar el “dominio del contenido académico” como un aspecto importante de sus programas de enseñanza, los maestros tienen un amplio conocimiento de los contenidos de las asignaturas, particularmente en áreas como la ciencia. Las escuelas efectivas no están sujetas a frecuentes cambios de maestros y menos a escasez de personal académico en asignaturas especializadas.

## 5. Enseñanza con propósito

**a) Organización eficiente:** Everston et al (1980) propone que hay efectos positivos sobre el aprovechamiento cuando los maestros consideran la “eficacia y un espacio interno de control”, y cuando organizan sus aulas y se involucran activamente en la planeación cotidiana. Rutter et al (1979) hizo notar los efectos benéficos de preparar las clases con anticipación, y posteriormente (1983) señaló que cuanto mayor sea el tiempo que un maestro emplee organizando una lección después de que ésta ha empezado, más probabilidades habrá de que se pierda la atención de los alumnos, con el doble riesgo inherente de la pérdida de oportunidad de aprendizaje y del mal comportamiento del grupo.

**b) Claridad de propósitos:** Las escuelas efectivas resaltan la importancia de que los alumnos estén siempre conscientes del propósito del contenido de las lecciones; el aprendizaje efectivo ocurre cuando los maestros explican claramente los objetivos de la lección desde su inicio, y se refieren a ellos durante ésta para mantener el enfoque. La información de la lección debe estar estructurada de tal manera que empiece con un repaso general y señale la transición al nuevo tema. Las ideas principales de la lección deben ser repasadas al final.

**c) Práctica adaptable:** Rosenshine y Stevens (1981) resaltó la importancia de la enseñanza estructurada y con propósitos para promover el progreso de los estudiantes. También encontraron que los resultados positivos están asociados con la organización eficiente del trabajo en el aula, donde los alumnos tienen suficiente trabajo, un enfoque limitado a las sesiones, y un marco referencial bien definido dentro del cual les fomente cierto grado de independencia y responsabilidad para manejar su propio trabajo. Evidentemente, para grupos de mayor edad, es adecuado enfatizar la independencia y la responsabilidad. En las escuelas efectivas, Scheerens (1992) resaltó la “enseñanza estructurada” como uno de los tres factores que ha demostrado convincentemente que promueve la efectividad. Algunos ejemplos de la enseñanza estructural son: • aclarar lo que debe ser

aprendido; • dividir el material de enseñanza en unidades manejables para los alumnos y presentarlas en una secuencia bien estudiada; • abundante material de práctica donde los alumnos utilicen “corazonadas” y estímulos.; • evaluar regularmente el avance con retroalimentación inmediata de los resultados.

## **6. Expectativas elevadas**

**a) Expectativas globales elevadas:** El progreso de los alumnos es evidente cuando los maestros son sensibles a las diferencias en el estilo de aprendizaje de los alumnos, y cuando identifican y utilizan estrategias adecuadas. Es necesario entonces, que los maestros revisen sus creencias o valores, así como su comportamiento, para asegurarse de que eso suceda.

**b) Comunicación de expectativas:** Debe destacarse que elevar las expectativas es un proceso que debe incrementarse y que el éxito demostrado juega un papel crítico. Reforzar el éxito por medio del reconocimiento es una oportunidad clave para comunicar altas expectativas.

**c) Desafío intelectual:** Cuando las escuelas ponen altas expectativas en sus alumnos procuran proporcionarles a todos ellos, siempre que sea posible, lecciones que los desafíen intelectualmente en todas sus clases. Mortimore et al (1988<sup>a</sup>), en su estudio sobre los primeros años de la escuela primaria, encontraron que en grupos donde los alumnos eran estimulados y desafiados, el adelanto era mayor. Mencionaron especialmente la importancia de que los maestros usaran más preguntas y afirmaciones, estimulando a los alumnos a “usar su imaginación creativa y su poder para resolver problemas”. Levine y Stark (1981) también enfatizaron la importancia del desarrollo de la habilidad cognitiva de orden más elevado, en escuelas primarias efectivas, mencionando en particular la comprensión de lectura y la resolución de problemas matemáticos.

## **7. Reforzamiento Positivo**

**a) Disciplina clara y justa:** La buena disciplina es una condición importante para un clima de orden, pero ésta se obtiene con mejores resultados a partir de la “pertenencia y participación” a través de “reglas y control externo”. Por ejemplo, el uso demasiado frecuente del castigo puede crear una atmósfera tensa y negativa, con efectos contraproducentes en la asistencia y el comportamiento. En efecto, numerosos estudios han encontrado que los castigos formales no son efectivos o tienen efectos adversos. Éstos y otros estudios demuestran que la disciplina efectiva implica mantener buen orden, imponer consistentemente reglas justas, claras y bien entendidas, así como la utilización excepcional del castigo.

**b) Retroalimentación:** La retroalimentación hacia los alumnos puede ser inmediata (en forma de elogio o reprimenda) o pospuesta hasta cierto punto (en forma de premios, incentivos y recompensas). Dos amplias revisiones de las investigaciones sobre escuelas efectivas mostraron que el reconocimiento público a nivel de toda la escuela del éxito académico y de otros aspectos de comportamiento positivo contribuyen a la efectividad. Rutter et al, (1979) mostró que la retroalimentación directa y positiva, como el elogio y la aprobación, tenía una asociación positiva con el comportamiento del alumno, pero los premios al trabajo inciden poco en el resultado. Los investigadores postularon tres explicaciones para el mayor efecto del elogio: afecta a más alumnos; el que no se retrase permite un enlace más definitivo con los incentivos; y es más probable que incremente las recompensas intrínsecas de aquellos que se está reforzando.

## **8. Seguimiento de avances**

**a) Seguimiento de desempeño del alumno:** Un seguimiento frecuente y sistemático de los avances de los alumnos y los grupos, en sí mismo tiene poco efecto en el rendimiento, pero se ha demostrado que es un ingrediente importante del trabajo de una escuela efectiva. Primero, es un mecanismo para determinar en qué grado se están alcanzando las

metas de la escuela; segundo, enfoca la atención del personal, alumnos y padres de familia hacia esas metas; tercero, proporciona información para la planeación, métodos de enseñanza y evaluación; cuarto, transmite un mensaje claro a los alumnos de que los maestros están interesados en sus progresos.

**b) Evaluación del funcionamiento de la escuela:** La investigación también demuestra que dar seguimiento al adelanto de los alumnos a nivel de toda la escuela es un factor importante. Al hablar de liderazgo mencionamos la importancia de que el director se involucre activamente y conozca muy bien el funcionamiento de la escuela, por ejemplo, visitando las aulas. Sobre una base más formal, la revisión de Murphy (1989) sobre estudios de líderes efectivos demostró que éstos practican una gama de procedimientos de seguimiento, comunican su interpretación a los maestros a manera de retroalimentación e integran estos procedimientos con la evaluación y el establecimiento de metas. Podría concluirse que la retroalimentación, así como la información obtenida del seguimiento y la evaluación, al ser incorporada de forma sistemática a los procedimientos de toma de decisiones de la escuela, asegura que la información sea utilizada de manera activa. Dicha información necesita relacionarse con la formación y actualización del personal.

## **9. Derechos y responsabilidades de los Alumnos**

**a) Elevar la autoestima del alumno:** Los niveles de autoestima son afectados de manera significativa por el trato dado por los demás y son un factor principal para determinar el rendimiento. En el caso de la autoestima del alumno, las actitudes de los maestros son expresadas de diversas maneras: la forma en que se comunican con los alumnos; el grado en que se les concede respeto y éstos se sienten comprendidos; y los esfuerzos que los maestros hacen para responder a las necesidades personales de cada estudiante. Trisman et al, (1976) encontraron que la relación armónica estudiante – maestro tiene una influencia benéfica sobre los resultados, y

otros estudios han demostrado que una relación positiva maestro – alumno es una dimensión unida al éxito. Mortimore et al, (1988) encontraron efectos positivos cuando los maestros comunicaban entusiasmo a los alumnos, y cuando les demostraban atención individual.

**b) Posiciones de responsabilidad:** Estudios han demostrado los efectos positivos tanto en el comportamiento de los alumnos como en el éxito de los exámenes, a través de darle a una alta proporción de estudiantes posiciones de responsabilidad en el sistema escolar. Esto les transmite confianza en sus habilidades y establece normas de comportamiento maduro.

**c) Control del trabajo:** Algunos estudios han demostrado que cuando los alumnos responden bien al dárseles mayor control sobre lo que les sucede en la escuela, mejoran una serie de resultados, aun a nivel de primaria. Estudios sobre escuelas primarias demostró que se producen efectos positivos cuando se estimula a los alumnos para manejar su trabajo con independencia del maestro durante periodos cortos de tiempo, como puede ser una clase o una tarde.

## **10. Colaboración hogar – escuela**

**a) Participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos:** Las formas especiales en que las escuelas fomentan las buenas relaciones hogar – escuela y alientan la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos son afectadas por la edad de los alumnos, y probablemente se identificarán diferencias marcadas entre las escuelas primarias y secundarias.

El estudio de Mortimore et al, (1988<sup>a</sup>) en escuelas de enseñanza media encontró beneficios positivos cuando los padres ayudaban en el aula y en excursiones de la escuela, en la que regularmente había juntas sobre los avances de sus hijos, donde había un salón para los padres, y el director mantenía una política de “puertas abiertas”.

La presencia de los padres en el espacio escolar y su participación en comités, actos cívicos y otras actividades, tenía efectos positivos en el rendimiento. Se podría especular que cuando padres y maestros tienen objetivos y expectativas similares para los menores, el apoyo combinado al proceso de aprendizaje puede ser una fuerza poderosa de mejoramiento.

MacBeath (1994) sostiene que las escuelas con éxito seguramente serán aquellas “que no sólo involucran a los padres, sino que los apoyan y requieren de su participación”. El mismo autor prosigue argumentando a favor de un papel más activo de los padres en la autoevaluación y planeación del desarrollo de la escuela. Coleman et al, (1994) llaman particularmente la atención a la interconexión de los dominios afectivo y cognitivo en la triada de relaciones entre maestros, padres y estudiantes. Argumentan que “es la relación entre el maestro y los padres (o uno de ellos) la que es crítica al reclutar al hogar como aliado, o convertirlo en enemigo (o no) de las actividades educativas en el aula.”

## **11. Una organización para el aprendizaje**

### **a) Formación y actualización del personal académico basados en la Escuela:**

Las escuelas efectivas son organizaciones para el aprendizaje, con maestros y directivos que continúan aprendiendo, manteniéndose al día en sus asignaturas e incorporando los adelantos en la comprensión de la práctica efectiva. Usamos el término “organización para el aprendizaje” en un segundo sentido: es decir, que el aprendizaje tiene más efecto cuando se lleva a cabo en la escuela misma o para la escuela en su totalidad, y no dirigido específicamente a maestros individuales. La necesidad de que las escuelas se conviertan en “organizaciones para el aprendizaje” es cada vez más importante, dado el ritmo del cambio social y educacional. Southworth (1994) proporciona una reseña de las características de una escuela para el aprendizaje, que enfatiza la necesidad de aprender en cinco niveles interrelacionados (niños, maestros, personal, organizacional y liderazgo).

El desarrollo del personal en las escuelas efectivas se lleva a cabo en el recinto de la escuela a través de un programa de instrucción continuo y progresivo, y está enfocado a proporcionar ayuda para mejorar la enseñanza en el aula. Los estudios también han enfatizado el valor de encuadrar el desarrollo del personal dentro de una planeación colegiada y colaborativa, así como asegurarse de que las ideas sobre las actividades de desarrollo se compartan con regularidad.

En resumen, recordaremos las principales características de las escuelas efectivas:

- Gestión del sostenedor: Un aspecto importante para alcanzar la efectividad escolar es garantizar un alto grado de estabilidad en la orientación del trabajo del equipo directivo.
- Liderazgo Escolar: los líderes escolares deben tener una conducción clara y habilidades para gestionar la organización en sus distintas dimensiones: procesos de gestión curricular y pedagógica, relación con las familias, etc.
- Profesionalismo y capacidades docentes: El trabajo en equipo docente es esencial para comprender la efectividad educacional y el modo en que ésta evoluciona en el tiempo. Es importante que los directivos desarrollen continuamente el capital profesional con que cuentan.
- Gestión curricular pedagógica: Las escuelas cuya efectividad se ha logrado y mantenido en el tiempo se caracteriza por un fuerte foco en los procesos pedagógicos y en el logro de aprendizajes. Esto se materializa en un intenso trabajo de planificación de clases y de seguimiento de los procesos de aula, con fuertes grados de coordinación y trabajo colectivo docente.
- Cultura y convivencia escolar: proviene de los logros académicos, del capital simbólico que otorga un sentido y motivación común que orienta el trabajo de directivos y docentes; y un modo de abordar el trabajo determinado por un fuerte sentido de responsabilidad y de excelencia.

## **Liderazgo Efectivo**

El liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas.

Los efectos del liderazgo son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes, por ejemplo, escuelas vulnerables. Lo anterior no quiere decir que no hay que preocuparse de la calidad del liderazgo en escuelas de altos resultados que no se encuentran en circunstancias difíciles, sino que la visibilidad del impacto de un liderazgo eficaz en escuelas vulnerables. De hecho, no existen instancias documentadas de escuelas de bajos resultados en condiciones difíciles como comunidades pobres, escasos recursos, geográficamente aisladas que hayan logrado mejorar sin la intervención e influencia de un líder eficaz. Es seguro que otros factores pueden contribuir a tales cambios, pero el liderazgo es el catalizador.

**La definición de liderazgo** abarca varios aspectos, un claro resumen de ellos es el que sigue:

- El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.
- El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.
- El liderazgo es una oportunidad, puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político...
- El liderazgo es una capacidad que se desarrolla a partir de un potencial variado en personas y grupos.

Por tanto, el liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos, es una oportunidad y es un potencial.

## **Competencias del liderazgo efectivo**

No hay duda que el liderazgo es una de las capacidades claves en una organización, pero para ser un buen líder debemos desarrollar varias habilidades que lo conforman, tales como:

**1. Carácter, responsabilidad y disciplina:** Muestra alta integridad, honestidad (fiel a sus valores y creencias), inspira y crea un clima de confianza y amistad. Transmite sabiduría, fuerza interior, coherencia y respeto. Posee autoridad moral y esto nace de sus conocimientos profesionales (es eficaz y competente), de las cualidades personales, y la relación que establece con sus subordinados; Un líder efectivo es proactivo, es responsable de su propio comportamiento y de sus consecuencias, tiene la respuesta adecuada y sabe improvisar; Es disciplinado, sabe poner las cosas importantes en primer lugar, tiene voluntad para organizarse, sabe lo que tiene que hacer y es asertivo cuando la situación lo exige.

**2. Capacidades personales como habilidades profesionales** constantes, resolución de conflictos y análisis de resultados, promueve constantemente la innovación y se desarrolla personalmente. Es creativo, el líder efectivo tiene sinergia, cree que el todo es más importante que las parte. Elige alternativas creativas.

**3. Enfoque en resultados (objetivos claros):** Conduce al equipo para el logro de resultados, establece metas extendidas y toma la iniciativa. Desmenuza ideas complejas y hasta hacerlas entendibles. Debes ser comprendido por tu equipo. Si no a nivel conceptual, entonces a nivel práctico. Enseña con el ejemplo.

**4. Habilidades interpersonales:** Fomenta una excelente comunicación entre los miembros del equipo, inspira y motiva a otros, construye relaciones, desarrolla las relaciones existentes y promueve la colaboración y el trabajo en

equipo. Los grandes líderes emanan pasión y determinación. El deseo es contagioso. Si lo tienes, seguramente los miembros de tu equipo lo percibirán. Las personas descubren inmediatamente cuando el líder pone un interés sincero en lo que está haciendo o enseñando. Es servicial, tiene una mentalidad abundante, cree en las capacidades de todos los que conforman su equipo, es un buen negociador, piensa en ganar, ofrece soluciones de modo que todos se beneficien. Sabe escuchar, necesita entender para luego ser entendido, Diagnóstica antes de hablar y contestar.

**5. Lidera el cambio organizacional:** desarrolla una perspectiva estratégica, aboga por el cambio, conecta al grupo con el mundo exterior, asume riesgos, las personas asumen riesgos cuando sus líderes crean un ambiente seguro, exige abrirse a la vulnerabilidad aprenden y se enseñan uno al otro. Las personas necesitan reconocer lo que no saben, tomar riesgos y repensar lo que creían que sabían. Esto puede ser incómodo y, para muchos, aterrador. Por lo tanto, se requiere la creación de un ambiente de seguridad emocional, intelectual y psicológica y esto lo genera un buen líder.

En definitiva estas competencias deben vincularse para poder desarrollar un buen liderazgo. Un buen líder debe trabajar en base a sus fortalezas, antes de resolver las debilidades y luego nivelar las competencias para trabajar ambas.

Un liderazgo efectivo involucra cambios, gestiona proyectos y persigue desarrollar un alto desempeño en los equipos de trabajo; es esencial potenciar el conocimiento y prácticas de alto estándar de los distintos integrantes del equipo. Para esto, la transferencia de conocimientos y experiencias hacia el equipo de trabajo aparece casi como una obligación, que se puede practicar formalmente en espacios de capacitación o informalmente en oficinas, salas de reuniones, en el pasillo de la oficina o camino al almuerzo. De acuerdo a estudios de la Escuela de Educación de la Universidad de Harvard, menos del 20% del aprendizaje ocurre en contextos formales, más del 80% se produce por canales informales.

## **Plan de Mejoramiento Educativo**

A fines del año 2008 a raíz de la promulgación de la Ley N° 20.548 del 02 de febrero del mismo año, la Escuela Básica Rural Ensenada Codihué, inicia un gran desafío en la modernización de los procesos educativos, con miras a mejorar la calidad de la educación, incorporando en su gestión escolar nuevas acciones de aprendizaje en el marco de la ley de Subvención Escolar Preferencial.

S.E.P. es una ley que entrega recursos del Estado para mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales subvencionados de nuestro país, que nos permite introducir principios referidos a la calidad y la equidad educativa. Ello implica lograr que todos/todas nuestros/as estudiantes aprendan, haciendo hincapié especialmente en los estudiantes prioritarios, es decir, aquellos alumnos y alumnas quienes tienen una situación económicamente vulnerable, la noción de vulnerabilidad surge de la interacción entre una constelación de factores internos y externos que convergen en un individuo, hogar o comunidad particular en un tiempo determinado (*vulnerabilidad educativa, Becerra, Mansilla y Tapia, 2012*) debilitando el vínculo de escolarización de un estudiante, entonces se requiere potenciar las habilidades de todos los actores educativos para desarrollar un plan de mejoramiento que abarque la gestión del currículum, el liderazgo educativo, la convivencia escolar y los recursos.

Detrás del desafío que nos plantea a todo el equipo educativo la Ley de Subvención Escolar Preferencial, se encuentra la firme convicción de que todos los niños, niñas y jóvenes de nuestra escuela pueden aprender, y que es responsabilidad del sistema educativo generar las condiciones para que ello ocurra. Desde esta perspectiva, se utilizan los recursos económicos en donde más se consideran necesarios, para lograr que todas y todos los estudiantes, sin distinción de edad, clase, sexo, pertenencia étnica u otros, aprendan lo que deben y pueden aprender.

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que corresponde a la herramienta central de planificación, implementación y evaluación, elaborado a partir del análisis y reflexión en torno al PEI, donde se

proponen y ejecutan un conjunto de acciones las cuales tienen como objetivo apoyar la gestión educativa y activar el Plan de Mejoramiento Educativo mediante: la Calidad de la Gestión Escolar; el Marco para la Buena Enseñanza; el Marco para la Buena Dirección; los sistemas de evaluación docente, los Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA). la JEC que ha permitido disponer de actividades de desarrollo personal que complementan la necesidad de una formación integral de nuestros/as estudiantes, desarrollando habilidades artísticas y deportivas.

El conjunto de metas y su desarrollo, comprometen a la dirección realizar una revisión crítica de los aspectos cualitativos y cuantitativos al final de cada período (anual), en la que el equipo directivo y técnico mediante un trabajo colectivo realiza un análisis del impacto de las acciones implementadas y su contribución en la Escuela para posteriormente rendir cuenta Pública del avance obtenido anualmente.

Como unidad educativa compuesta por estudiantes, docentes, administrativos y asistentes de la educación, profesionales de apoyo, directivos, apoderados, sostenedores, autoridades comunales y políticas nos involucra a todos en su gestión y sabemos que al Ministerio de Educación le corresponde entregar las orientaciones e instrumentos para que como establecimiento educacional elaboremos un adecuado Plan de Mejoramiento Educativo.

Respecto a los planes elaborados año a año, es importante considerar la experiencia educativa que iniciamos como Escuela en el año 2008, lo que ha sido útil para evaluar año a año los objetivos y acciones de nuestro Plan de Mejoramiento Educativo y así realizar las modificaciones necesarias que nos ayudan a replantear nuestras decisiones y cumplir nuestras metas.

## **Marco Contextual**

A partir de 1949, la Escuela Rural Ensenada Codihué entrega una educación pública fundamentada en las políticas educacionales que el Estado a través del Ministerio de Educación imparte a las escuelas municipales. Es dependiente del Sistema Educacional Municipal DAEM de la comuna de Calbuco, con una matrícula promedio de 130 alumnos y alumnas, en el nivel de educación básica funcionando en Jornada Escolar Completa. (J.E.C.) en una infraestructura nueva, amplia y moderna habilitada desde el año 2010.

La escuela Rural Ensenada Codihué, está ubicada en la cabecera norte de la Comuna de Calbuco en el kilómetro 57 de la Ruta 5 Sur y es un Establecimiento Educacional que imparte Educación Básica Completa. En los comienzos de su funcionamiento se dedicó a desarrollar una labor educativa centrada en el desarrollo de los planes y programas de estudio de la época y en el desarrollo de competencias básicas de lectura, escritura, matemática y conocimientos elementales del orden funcional e instrumental en otras áreas del currículo, que le permitieran a los educandos desenvolverse con relativa comodidad en las exigencias del mundo y la cultura de aquellos tiempos. Sin embargo, a partir de la década del 80 en adelante, asume un nuevo rol y comienza a ser protagonista en la comuna de un nuevo concepto de educación, caracterizándose por la entrega de una educación integral y pertinente, apuntando a necesidades propias de la comunidad de aquella época, a través del desarrollo de la asignatura de Educación Técnico Manual específicamente en el área de horticultura con la que los alumnos lograron un alto grado de capacitación que los llevó a elevar considerablemente el nivel de vida familiar y se convirtieron en una importante ayuda en la economía del hogar producto de las actividades que en este rubro desarrollaron.

La procedencia de los estudiantes que conforman la totalidad de la matrícula de la Escuela Rural Ensenada Codihué proviene de familias originarias del sector y de otras familias que han migrado a éste por razones de trabajo. Dentro de estas familias que conforman la matrícula del establecimiento se

encuentra una gran cantidad de familias de origen mapuche - huilliche. El nivel educacional de los padres como promedio, se ubica en el tramo de enseñanza básica incompleta.

En la actualidad, el 69 % de los alumnos están clasificados como alumnos vulnerables o prioritarios. Laboralmente, una gran cantidad de padres y madres se desempeñan en las empresas del sector relacionadas con la salmonicultura desarrollando diversas actividades y otros se dedican a desarrollar trabajos de pesca artesanal, recolectores de orilla y agrícolas a nivel de subsistencia.

La comunidad del sector cuenta con diversas organizaciones de tipo social, cultural y religioso con los cuales la escuela mantiene una estrecha relación como: Juntas de Vecinos, Clubes Deportivos, Agrupaciones Católicas, Evangélicas y Comunidades Indígenas destinadas a rescatar la cultura mapuche-huilliche; y otras a nivel local y comunal que conforman las redes de apoyo como: Posta del sector, carabineros, el departamento de Salud, Fiscalía, Municipalidad, OPD, PRM Llanquihue, Programa seguimiento salud mental, entre otros, que brindan un red de contención en posibles problemáticas de carácter social que pudieran presentarse en el Establecimiento, derivando y gestionando la intervención necesaria para los casos que lo ameriten.

Desde el año 2010 se cuenta con nuevos profesionales y asistentes de aula para el Programa de Integración el cual entrega apoyo a una gran cantidad de alumnos y alumnas, en promedio 35 estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales ya sean necesidades educativas transitorias o necesidades educativas permanentes. Dentro de los diagnósticos están los transitorios que incluyen TEL Trastorno Específico del Lenguaje, DEA Dificultades Específicas del Lenguaje y funcionamiento intelectual limítrofe y entre los permanentes está la discapacidad intelectual Síndrome de Down.

Durante el año 2012 se incorporó una Psicóloga al Programa de Integración, luego en el año 2014 se integra una psicopedagoga y posteriormente

en el año 2017 ingresa una segunda profesional. Y en el año 2018 ingresa una profesional de fonoaudiología.

Actualmente la Escuela Rural Ensenada Codihué ocupa un lugar importante para la comunidad atendiendo necesidades propias del lugar como lugar de encuentro reuniones y actividades extraescolares desarrolladas en los espacios del Establecimiento especialmente en el gimnasio que es un espacio deportivo, artístico y cultural de organizaciones e instituciones.

## **Diagnóstico Institucional**

Para elaborar un PME es necesario saber las características generales del Establecimiento y detectar sus necesidades mediante el desarrollo de un Diagnóstico de la institución. En este diagnóstico se visualiza los aspectos institucionales que impactan en los aprendizajes de los estudiantes.

El proceso de evaluación y análisis de la situación inicial del Establecimiento, la comunidad escolar aportó información útil e imprescindible como: la gestión del aula, el plan de estudio, la calendarización anual, la planificación de clases, el monitoreo de aprendizajes, el clima escolar, el foco de trabajo del equipo directivo, la vinculación de los apoderados con la escuela, además de identificar los niveles de competencias profesionales docentes y directivos. Es fundamental la participación de todos los actores de la comunidad educativa y al equipo de gestión del establecimiento que proporcionó la documentación, con el propósito de priorizar y abordar en conjunto las principales problemáticas y temas a mejorar a corto y mediano plazo.

A continuación presentamos un cuadro de análisis de los resultados, que se han acumulado durante los últimos tres años del aprendizaje de los estudiantes, como el rendimiento escolar clasificados en el porcentaje de la tasa de aprobación y retención, además el promedio de las calificaciones y los resultados reportados en la evaluación SIMCE de nuestro establecimiento.

1.- Rendimiento Escolar									
1.1. Tasa de Aprobación, Retención y Calificaciones los últimos 3 años									
Nivel	Tasa de Aprobación			Tasa de Retención			Promedio de Calificaciones		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Educación Básica	100%	97%	99%	100%	100%	100%	5,6	5.8	5,7

Puntajes obtenidos en la evaluación SIMCE acumulados en los últimos 3 años en 4º año básico, 6º año básico y 8º año básico.

1.2.- Resultados Educativos SIMCE últimos 3 años						
4º Año Básico						
Años	2016		2017		2018	
Asignatura	Puntaje Promedio	Diferencia con Prueba Anterior	Puntaje Promedio	Diferencia con Prueba Anterior	Puntaje Promedio	Diferencia con Prueba Anterior
Lenguaje	<b>228</b>	+5	<b>230</b>	+2	<b>234</b>	+4
Matemática	<b>252</b>	+2	<b>258</b>	+6	<b>258</b>	+0
6º Año Básico						
Años	2016		2017		2018	
Asignatura	Puntaje Promedio	Diferencia con Prueba Anterior	Puntaje Promedio	Diferencia con Prueba Anterior	Puntaje Promedio	Diferencia con Prueba Anterior
Lenguaje	<b>252</b>	+3	<b>255</b>	+3	<b>264</b>	+9
Matemática	<b>255</b>	+2	<b>260</b>	+5	<b>278</b>	+18
Ciencias Naturales	<b>245</b>	+5	<b>250</b>	+5	<b>259</b>	+9

8º Año Básico						
Años	2016		2017		2018	
Asignatura	Puntaje Promedio	Diferencia con Prueba Anterior	Puntaje Promedio	Diferencia con Prueba Anterior	Puntaje Promedio	Diferencia con Prueba Anterior
Lenguaje			260	-		
Matemática			255	-		

## 2.- Resultados áreas de Proceso

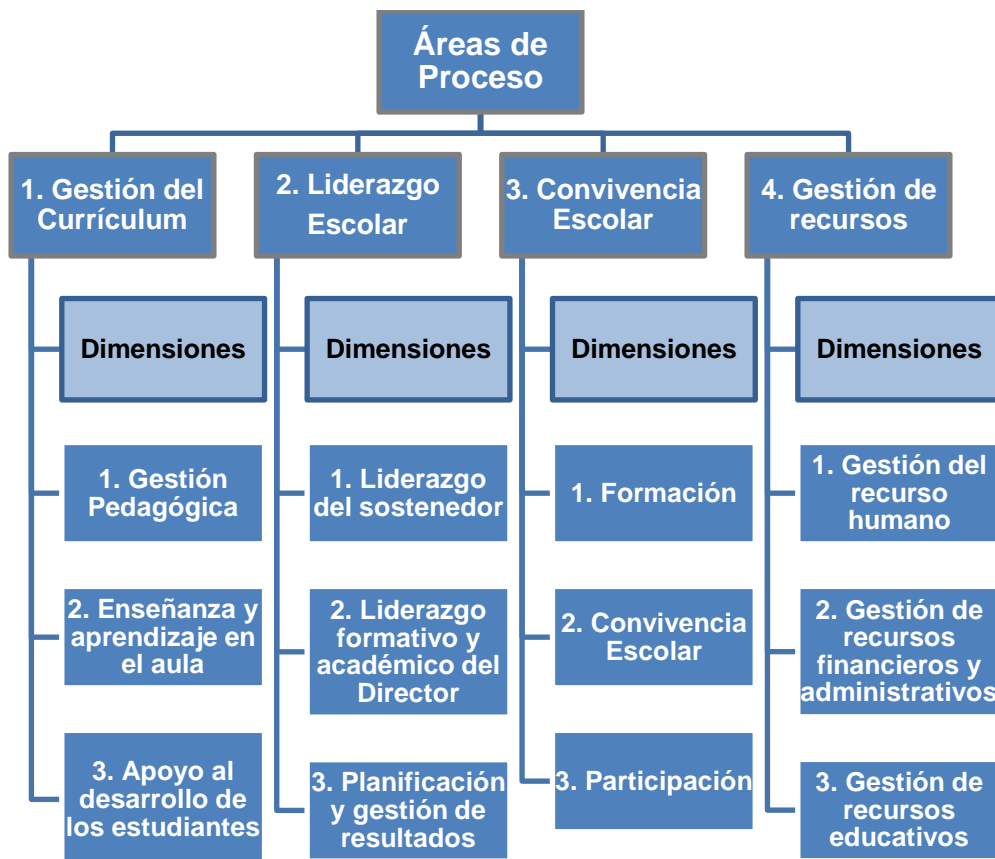
A continuación está la **Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso**, con sus distintos niveles de satisfacción e instalación de cada tarea, la cual explica la importancia de la puesta en marcha, que permitirá evaluar y posteriormente analizar las distintas prácticas institucionales o pedagógicas que arman las diferentes dimensiones.

ESCALA EVALUATIVA PARA EL ANALISIS DE LAS ÁREAS DE PROCESO	
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.

## Análisis de las áreas de proceso

Las cuatro áreas claves interrelacionadas sistemáticamente entre sí son: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos y cada una de estas áreas está vinculada a dimensiones que corresponden a un conjunto de ejes temáticos o contenidos establecidos, éstas sustentan los procesos de enseñanza-aprendizaje y contribuyen a la formación integral de los y las estudiantes.

En el siguiente organigrama se visualizan las diferentes áreas de proceso con sus respectivas dimensiones y en ese orden se van analizando a continuación, según la escala evaluativa anterior.



## 1. Área de gestión del currículum

### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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.				
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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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		

## 2. Área Liderazgo Escolar

### 2.1. 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		

## 2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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

### 2.3. 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	

### 3. Área Convivencia Escolar

#### 3.1. Dimensión: Formación

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
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	

### 3.2. Dimensión: Convivencia escolar

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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

### 3.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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	

## 4. Área Gestión de Recursos

### 4.1. 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	

#### 4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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	

### 4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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	

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **Implementación curricular**

La Gestión Pedagógica y Curricular se entiende como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes junto a cómo se debe enseñar. Por lo que se despliega un conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por la planificación estratégica y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa.

El Currículum que utiliza la Escuela “Ensenada Codihué” es el proporcionado por el Ministerio de Educación junto a las estrategias generales de la gestión pedagógica que él recomienda, basado en los textos y guías de cada nivel de primero a octavo básico.

La gestión pedagógica curricular están basados en el currículum prescrito y su organización y desarrollo es producto de cómo sus miembros interactúan, lo que implica tener liderazgos pedagógicos para establecer dinámicas de trabajo colaborativo donde el aprendizaje está conducido por visiones compartidas de lo que se quiere alcanzar.

Pregunta	Respuesta
<p>Describa la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión</p>	<p>La implementación curricular se ve entorpecida especialmente por la gran cantidad de contenidos que instaure como objetivo el Ministerio de Educación para cada curso, lo que imposibilita desarrollar actividades más extensas en el aula y fuera de ésta que permitan crear una oportunidades y desafíos de aprendizaje para los estudiantes.</p>
<p>¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?</p>	<p>Principalmente en el cumplimiento de los tiempos de planificación de clases, ya que restringe en muchas ocasiones las actividades de aprendizajes que se podrían desarrollar con los estudiantes, tales como salidas a terreno, exploración, experimentación con material concreto, actividades culturales, deportivas o artísticas que son parte de la formación integral de cada alumno/a.</p>
<p>¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?</p>	<p>Aplicando diversas estrategias y metodologías innovadoras en el trabajo de aula con el fin de desarrollar actividades de trabajo en equipo que fortalezca el aprendizaje entre estudiantes.</p>
<p>¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI?          ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?,          ¿Cuál?</p>	<p>La educación de calidad es integral, toma en cuenta distintas dimensiones que van allá de lo cognitivo, para formar al estudiantes no solo en torno a su intelecto, sino también en torno a su formación como una persona integral, por lo que es necesario la implementación curricular que incorpore habilidades y competencias para la vida.</p>

### Reflexión Sobre los Resultados. Aprobados por Asignaturas

Pregunta para el Análisis	Respuesta
¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?	Planificación de clases, actividades contextualizadas y según estilos de aprendizajes, reforzamiento pedagógico, articulación de niveles, estrategias de evaluación y retroalimentación de contenidos como parte del proceso de mejora continua en la enseñanza aprendizaje.
¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?	El Establecimiento ha acrecentado sus niveles de enseñanza progresivamente de acuerdo a los objetivos propuestos en comparación a los resultados obtenidos, los docentes además han fortalecido el proceso enseñanza aprendizaje de acuerdo a lo planificado al inicio del año escolar.
De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?	La aplicación de buenas prácticas pedagógicas en el aula y el fortalecimiento del trabajo colaborativo en los docentes que han intercambiado experiencias pedagógicas ha permitido que exista un 100% de aprobación en todas las asignaturas.

### Reflexión sobre los resultados de los puntajes SIMCE

Pregunta para el Análisis	Respuesta
¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?	Elaboración de planificaciones curriculares en concordancia con las bases curriculares y adaptaciones de las mismas para los estudiantes con NEE, desarrollo de actividades pedagógicas según sus estilos de aprendizajes, reforzamiento pedagógico, articulación por niveles, el uso de variados recursos tecnológicos y el apoyo de parte del equipo multidisciplinario en los diversos momentos de enseñanza aprendizaje han contribuido notablemente en elevar los resultados académicos de nuestros estudiantes y por ende a mejorar los resultados de la evaluación SIMCE.
¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?	Nuestra institución educativa manifiesta una mejora progresiva en cuanto a los puntajes obtenidos, eso es lo que se evidencia en los resultados. Cabe mencionar que aunque estemos bajo los promedios nacionales en algunos cursos, nos sentimos conformes con los resultados logrados ya que la gran mayoría de nuestros

	estudiantes poseen dificultades en sus procesos de aprendizaje.
De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?	Los estudiantes de nuestro establecimiento poseen varios factores que inciden directamente en los resultados como condiciones socioeconómicas precarias, baja autoestima, alumnos/as con NEE, falta de motivación, poco involucramiento parental por lo que los resultados obtenidos es mérito directo del trabajo realizado entre los estudiantes y el cuerpo docente.

### Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento.

La escuela Municipal “Ensenada Codihué” plantea que “una educación de calidad, equidad e integral”, por tanto, esto nos lleva a plantear y promover procesos o planes estratégicos con visión de futuro que impacten en los aprendizajes de todos los estudiantes, considerando la articulación de la autoevaluación realizada mediante el análisis de las fortalezas y debilidades que percibe la comunidad educativa de la escuela; esto permite tomar decisiones sobre las área y sus dimensiones que tienen presentan problemas.

Dimensiones	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Debilidades
<b>Gestión Pedagógica</b>	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	El grupo docente y el equipo multidisciplinario trabajan de manera coordinada para asegurar el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes, especialmente los alumnos/as con NEE.  Los docentes cuentan con planificaciones anuales y actividades	Ausencia de procedimientos para monitorear y evaluar la ejecución de los procesos pedagógico y curricular del Plan de Mejoramiento.  Falta de estrategias para monitorear y mejorar los logros curriculares de aprendizaje de las distintas asignaturas.  Falta de indicadores estándar de evaluación para trabajos de

		<p>adaptadas en el aula.</p> <p>Realizan apoyo directo a los aprendizajes mediante tutorías.</p> <p>Implementación de salidas pedagógicas por coordinación, en apoyo a los diferentes estilos de aprendizajes.</p> <p>Los estudiantes cuentan con charlas de reflexión con el equipo multidisciplinario.</p> <p>Se organizan espacios y tiempo para reuniones de docentes directivos juntos a los coordinadores para planificar estrategias de mejoras pedagógicas.</p>	<p>investigación, experimentales y salidas pedagógicas.</p> <p>Mantener en el tiempo las reuniones de reflexión en torno a las prácticas pedagógicas.</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo</p>	<p>El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del Establecimiento.</p> <p>Los docentes planifican en forma cooperativa en los distintos departamentos.</p> <p>Se realizan coordinaciones</p>	<p>Debe existir procesos de monitoreo y autoevaluación permanente para supervisar, retroalimentar y corregir en el momento indicado los déficits detectados.</p> <p>Falta de comunicación oportuna y pertinente entre los distintos</p>

		académicas y horas relevantes para el trabajo educativo.	actores educativos.
<b>Convivencia Escolar</b>	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	<p>Existe un plan de Gestión de convivencia escolar que funciona de acuerdo a las necesidades e intereses que la escuela quiere alcanzar. Se desarrollan actividades de carácter formativo para estudiantes, profesores y apoderados.</p> <p>Participación de los estudiantes en actividades deportivas, académicas curriculares y extracurriculares a nivel comunal.</p> <p>Premiación de logros académicos por semestre con la participación de padres y apoderados.</p> <p>Participación de docentes, asistente de la educación, directivos y apoderados en acto del “Día de la Madre” y “Fiestas Patrias” y las ceremonias de licenciaturas kínder y octavo año básico.</p>	<p>En los objetivos que traza el Establecimiento para desarrollar las prácticas de convivencia escolar, no involucra de forma permanente a todos los miembros de la comunidad escolar.</p> <p>Falta de compromiso y participación de apoderados en reuniones de cursos y citaciones particulares.</p> <p>Falta de un sentido de identidad y pertinencia de nuestra comunidad educativa.</p> <p>Falta de mecanismo para la socialización e información del PME.</p> <p>Actualizar el reglamento de convivencia según las nuevas problemáticas sociales internas y externos como consumo de drogas, destrozo de material, protestas, bulling, ciberbulling, manejo de RRSS, etc.</p>

<p><b>Gestión de Recursos</b></p>	<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 educativos</p>	<p>El Establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia del alumnado, asegurando todas las condiciones de bienestar.</p> <p>Se cuenta con una planta de docentes adecuada para la implementación del plan de estudio.</p> <p>El Establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y de los gastos, se realiza cuenta pública anual de usos de los recursos.</p> <p>Existe administración delegada de recursos financieros para necesidades básicas, gestión rápida y eficiente.</p> <p>Participación en el PME, que permite generar recursos para realizar una mejor gestión educativa.</p>	<p>Generar estrategias para canalizar los recursos de acuerdo a las necesidades prioritarias de la escuela y así responder de manera apropiada a los procesos educativos.</p> <p>Aumentar la cantidad de libros de lectura complementaria y material didáctico para el uso eficiente de la biblioteca CRA.</p> <p>Faltan materiales para realizar experimentos en los laboratorios de Ciencias y uso de Internet junto a software didáctico en el laboratorio de computación.</p>
-----------------------------------	---	--	---

## Conclusiones de la Autoevaluación Institucional

La autoevaluación institucional, es un proceso interno de ayudas oportunas, que promueve la participación y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa, en función de los análisis realizados y resultados obtenidos, para que se vaya consolidando y promoviendo una cultura al respecto de ésta, hasta convertirla en un componente esencial de la calidad y desarrollo de la mejora y los problemas, porque ambos forman parte de los procesos educativos.

Se entiende, por tanto, que es necesario evaluar la institución educacional como una unidad funcional, reconociendo nuevos retos, nuevas situaciones a enfrentar para solucionar los problemas y dificultades dando énfasis en la importancia de la evaluación como estímulo para avanzar y una oportunidad de crecimiento institucional.

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión Pedagógica?	Existe debilidad en el manejo de los estándares de aprendizaje y evaluación en el desarrollo de actividades del aula. Se debe potenciar los procesos de gestión curricular del Plan de Mejoramiento, e implementación de nuevas herramientas para optimizar los procesos de monitoreo y seguimiento a la evolución de los aprendizajes. Se deben optimizar los tiempos en el aula para cumplir con la cobertura curricular por medio del intercambio de experiencias educativas y el trabajo colaborativo.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?	Los objetivos y acciones concretas que sean implementados a través del tiempo deben ser consolidados e institucionalizados para el desarrollo de una buena gestión institucional. Deben existir procesos de monitoreo, autoevaluación y evaluación permanente, además de mejorar la comunicación oportuna y pertinente entre los distintos actores educativos.

<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?</p>	<p>La implementación de los diversos instrumentos de gestión han contribuido a que las dimensiones de formación y convivencia se fortalezcan desde la perspectiva del desarrollo integral de todos los estudiantes creando instancias de participación en base a los valores formativos, actitudes y habilidades sociales que propone el Establecimiento, esto mantiene una sana convivencia y compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?</p>	<p>Se debe instituir una estrategia sólida de organización y priorización en el uso y adquisición de recursos materiales y RRHH para el funcionamiento óptimo, sin que esto afecte de manera negativa la viabilidad y el funcionamiento del Establecimiento sino muy por el contrario.</p>
<p>¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?</p>	<p>Se concluye fortalecer las prácticas pedagógicas para movilizar a los estudiantes con bajo rendimiento a los niveles más altos en las distintas evaluaciones en relación a los niveles de aprendizaje en las principales asignaturas; desarrollando jornadas de reflexión sobre índices de aprobación, reprobación y resultados de prueba SIMCE, para elaborar y mantener en el tiempo registros técnicos pedagógicos de gestión de resultados internos de monitoreo y evaluación, para asegurar la correcta toma de decisiones en los procesos de educativos.</p>

## **Plan de Mejoramiento**

El Plan de Mejoramiento Educativo propone desarrollar un programa de trabajo y ordenamiento de las necesidades educativas que requieren atención directa para que el Establecimiento alcance los objetivos trazados considerado en las bases propuestas en el Proyecto Educativo Institucional y así poder convertirse en una escuela eficaz; lo que claramente pretende dar respuesta a la búsqueda de la calidad educativa atendiendo a la diversidad de estudiantes que cobija una institución escolar y satisfacer las demandas de los padres y apoderados que confían en el Establecimiento.

Como escuela municipal debemos adecuarnos a los nuevos tiempos y esto implica generar cambios sustanciales que brinden una mejor calidad de los procesos educativos. En la actualidad el 99% de nuestros alumnos son vulnerables, por lo que reciben un financiamiento adicional a la Subvención Educativa. Tenemos la ley S.E.P. (SEP), Proyecto Educativo Institucional (PIE), entre otros. Tal subvención permite crear planes de mejora a partir del Plan Educativo Institucional (PEI). Esto genera e implementa herramientas con el propósito de proyectarse a cuatro años más, ocasionando alteraciones que permiten mejorar el desempeño educativo.

## Planificación Estratégica a 4 años

### Objetivos y metas:

Dimensión	Objetivo	Meta
<b>Gestión pedagógica</b>	Fomentar estrategias de reflexión, monitoreo y evaluación de los procesos pedagógicos y curriculares.	El 100% del equipo docente del establecimiento trabaje de manera colaborativa, inclusiva e intercultural para establecer vínculos pedagógicos positivos que estimulen el trabajo autónomo y responsable de los estudiantes.
<b>Liderazgo</b>	Fortalecer el involucramiento de los docentes y asistentes de Educación en los procesos técnicos pedagógicos y las prácticas institucionales, liderado por la directora para instalar estrategias de monitoreo y seguimiento, que permita que todo los estudiantes reciban educación de calidad.	El 100% de las decisiones tomadas en la comunidad educativa tengan directa relación a consolidar y reforzar los procesos curriculares y a la mejora continua de la Comunidad Escolar.
<b>Convivencia Escolar</b>	Desarrollar actividades, estrategias y procedimientos institucionales sistemáticos para generar un ambiente escolar interrelacionado positivo que permita el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes.	El 100% de los estamentos de la institución escolar participan en diversas actividades desarrolladas.
<b>Gestión de recursos</b>	Asegurar el perfeccionamiento y /o capacitación en coherencia con los requerimientos y necesidades del equipo de profesionales de la educación y apoyo a la docencia del establecimiento, para desarrollar mejores procesos educativos.	El 100% de los profesionales de la educación y de apoyo a la docencia del Establecimiento, se perfeccionan y/o capacitan en las funciones y tareas que son pertinentes a los procesos educativos.

## Programación anual 2019

<b>Dimensión</b>	<b>Gestión pedagógica</b>
<b>Sub- dimensión</b>	<b>Gestión curricular</b>
<b>Estrategia</b>	Fortalecer el desarrollo profesional docente, implementación de estrategias didácticas, monitoreo, análisis y toma de decisiones potenciando el modelo de habilidades en las actividades pedagógicas.

<b>Nombre de la acción</b>	<b>Reuniones Técnico Pedagógicas</b>
<b>Descripción</b>	Reuniones técnico pedagógicas del equipo docente para elaborar rúbricas, gráficos, y otros instrumentos de evaluación para analizar, tabular resultados y articularlos con las bases curriculares, los estándares de aprendizaje y programas de estudio.
<b>Responsable</b>	<b>Jefe de Unidad Técnico Pedagógica</b>
<b>Recursos necesarios</b>	Bases curriculares de educación básica, Estándares de aprendizaje, Programas de Estudio, recursos tecnológicos y audiovisuales, Textos de los alumnos de las diversas asignaturas, Insumos computacionales y material de oficina.

<b>Nombre de la acción</b>	<b>Trabajo Colaborativo</b>
<b>Descripción</b>	Elaboración de material de apoyo como desarrollo de guías de aprendizaje con actividades adaptadas según estilos de aprendizajes para trabajar en reforzamiento pedagógico así articular los contenidos por niveles y conducir a los estudiantes a un efectivo logro de aprendizajes en un marco de educación inclusiva.
<b>Responsable</b>	<b>Coordinadora Programa de Integración Escolar</b>
<b>Recursos necesarios</b>	Bases curriculares de educación básica, Estándares de aprendizaje, Programas de Estudio, Diseños universales de aprendizaje (Decreto N°83/2015 Educación Especial), recursos tecnológicos y audiovisuales, Textos de los alumnos de las cuatro asignaturas fundamentales, Insumos computacionales y material de oficina.

<b>Dimensión</b>	<b>Liderazgo</b>
<b>Sub- dimensión</b>	<b>Liderazgo del director</b>
<b>Estrategia</b>	Consolidar y comprometer el liderazgo de los diferentes estamentos de la comunidad educativa con el PEI y con las prioridades del Establecimiento, conduciendo de manera efectiva su desarrollo y funcionamiento general para asegurar el cumplimiento de las metas, su evaluación y posterior análisis de los resultados.

<b>Nombre de la acción</b>	<b>Análisis y evaluación de resultados</b>
<b>Descripción</b>	Reuniones programadas del equipo de gestión para realizar un seguimiento y evaluación de metas, proyectos y planes que desarrolla la escuela como instancia de apoyo a la Dirección e involucramiento con el Establecimiento.
<b>Responsable</b>	<b>Equipo EGE</b>
<b>Recursos necesarios</b>	Actas de reuniones, recursos tecnológicos y audiovisuales, Insumos computacionales y material de oficina.

<b>Nombre de la acción</b>	<b>Liderando los procesos de Enseñanza-Aprendizaje</b>
<b>Descripción</b>	El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan, acompañan, evalúan y retroalimentan a los docentes en sus prácticas de enseñanza mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de todos los estudiantes.
<b>Responsable</b>	<b>Director y Jefe Unidad Técnico Pedagógico</b>
<b>Recursos necesarios</b>	Rúbricas con indicadores de competencias docentes, material de oficina.

<b>Dimensión</b>	<b>Convivencia</b>
<b>Sub- dimensión</b>	<b>Convivencia Escolar</b>
<b>Estrategia</b>	Promover y modelar activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativa sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento, desarrollando e implementan una política que asegura las condiciones para que las personas se traten de manera justa, digna y respetuosa, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.

<b>Nombre de la acción</b>	<b>Participación</b>
<b>Descripción</b>	Se realizan actividades formales e informales de colaboración y participación de todos los actores de la comunidad educativa a nivel local, comunal, provincial y otras. con el fin de promover y potenciar la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo y contribuir a la inclusión y al desarrollo integral de los alumnos y alumnas.
<b>Responsable</b>	<b>Encargado de Convivencia Escolar</b>
<b>Recursos necesarios</b>	Recursos económicos (movilización, alimentación y otros), infraestructura del establecimiento, recursos humanos, implementos deportivos, recursos tecnológicos y audiovisuales, insumos computacionales y materiales de oficina, entre otros.

<b>Nombre de la acción</b>	<b>Participación en el Proceso Educativo</b>
<b>Descripción</b>	El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes por lo que mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.
<b>Responsable</b>	<b>Equipo Directivo y Docentes</b>
<b>Recursos necesarios</b>	Recursos tecnológicos y audiovisuales, insumos computacionales y materiales de oficina, entre otros.

<b>Dimensión</b>	<b>Gestión de recursos</b>
<b>Sub- dimensión</b>	<b>Gestión de recursos financieros y administrativos.</b>
<b>Estrategia</b>	El sostenedor y Director aseguran la gestión e implementación de los recursos humanos y recursos materiales requeridos, para contribuir al logro de los objetivos y metas del Establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.

<b>Nombre de la acción</b>	<b>Adquisición de recursos educativos</b>
<b>Descripción</b>	El sostenedor y director, aseguran la disponibilidad de los recursos didácticos e insumos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.
<b>Responsable</b>	<b>Sostenedor – Director</b>
<b>Recursos necesarios</b>	Textos biblioteca, útiles escolares, recursos didácticos y deportivo, recursos tecnológicos y audiovisuales, insumos computacionales y materiales de oficina, entre otros.

<b>Nombre de la acción</b>	<b>Gestión de Horas Profesionales</b>
<b>Descripción</b>	El Director gestiona las extensiones horarias del personal de UTP y personal docente del establecimiento con el propósito de tener la disponibilidad de tiempo en la organización administrativa y así maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro eficiente de las metas institucionales.
<b>Responsable</b>	<b>Sostenedor</b>
<b>Recursos necesarios</b>	Recursos financieros, recursos tecnológicos y audiovisuales, insumos computacionales y materiales de oficina, entre otros.

## Bibliografía

- *“Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo”*  
División de Educación General, Ministerio de Educación (División de Educación General, 2019). Recuperado de:  
[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019\\_LE.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf)
- *Escuelas Efectivas en sectores de pobreza, Libro “¿Quién dijo que no se puede?”* Unicef 2004. Recuperado de:  
[https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](https://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)
- *“Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores”*. Ministerio de Educación – Unidad de Currículum y Evaluación 2014. Recuperado de:  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/587>
- *“Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo”*.  
División de Educación General. Ministerio de Educación, República de Chile. Febrero, 2013. Recuperado de: [http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2015/05/orientaciones\\_tecnicas\\_pme.pdf](http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2015/05/orientaciones_tecnicas_pme.pdf)
- *“Escuelas Efectivas en sectores de pobreza, cómo mantenerse en el tiempo”*  
(*revistadeeducación.cl*, 2016) Reveduc. Obtenido de:  
<http://www.revistadeeducacion.cl/escuelas-efectivas-en-sectores-de-pobreza-como-mantenerse-en-el-tiempo/>
- (Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 Stephen Anderson, 2010) Liderazgo Efectivo. Obtenido de  
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

- “*El Líder y el carácter – Equipos de Trabajo*” (Zapata, 2011) Liderazgo Efectivo, Recuperado de: <https://talentosreunidos.com/2011/07/25/la-importancia-del-caracter-del-lider/#:~:text=Quienes%20son%20!%C3%ADderes%20o%20deseen,del%20!%C3%ADder%20debe%20comunicar%20sabidur%C3%ADa.>
- “*Factores asociados a resultados SIMCE e indicadores de desarrollo personal y social 2014*”. Agencia Calidad de Educación (Educación, 2014). Recuperado de: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/Factores asociados Simce e Indicadores desarrollo personal social 2014.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Factores%20asociados%20Simce%20e%20Indicadores%20desarrollo%20personal%20social%202014.pdf)
- “*Reflexiva para el desarrollo del Liderazgo Escolar*”. Ministerio de Educación (Educación, Liderazgo Escolar ) Recuperado de: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/Planificacion-reflexiva-para-desarrollo-de-liderazgo-directivo-7.pdf>
- “*Qué es el Liderazgo, Aspectos más relevantes*” (Excelencia) Liderazgo Efectivo, Recuperado de: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/#:~:text=El%20liderazgo%20es%20la%20capacidad,en%20una%20marco%20de%20valores.>
- “*Análisis y Formulación Estratégica de la Mejora Educativa: conceptos, Tensiones y Desafíos*”. (Concepción, 2019). Informe Técnico N°5 – 2019. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado de: [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/12/IT5-L1-JU-ANALISIS Y FORMULACION ESTRATEGICA DE LA MEJORA EDUCATIVA 18-12-19.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/12/IT5-L1-JU-ANALISIS%20Y%20FORMULACION%20ESTRATEGICA%20DE%20LA%20MEJORA%20EDUCATIVA%2018-12-19.pdf)

## Anexos