



**Magíster En Educación Mención
Gestión De Calidad
Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional
Y
Plan De Mejoramiento Educativo**

Escuela Particular Lidia Moreno

Profesor guía:

Mabel Alvear E.

Alumno (s):

Luis Alejandro Tobar Contreras



Antofagasta - Chile, Agosto de 2015

ÍNDICE

I.- Introducción	7
II.- Marco Teórico	8
III.- Dimensionamiento del Establecimiento	14
1. Antecedentes del Establecimiento	14
2. Visión	15
3. Declaración, creencias y valores implícitos en la Visión	15
4. Misión	16
5. Decálogo Educativo	16
6. Análisis FODA	20
7. Matrícula del Establecimiento 2014	22
8. Análisis de los Resultados Institucionales	23
a. Análisis de los Resultados Educativos	23
a.1. Simce Segundos Básicos	23
a.2. Simce Cuartos Básicos	24 -
25	
a.3. Simce Sextos Básicos	25
a.4. Simce Octavos Básicos	26
b. Análisis de los Resultados de Aprendizajes	27
b.1. Rendimiento Escolar últimos 3 años	27
b.2. Resultados de Aprendizaje por Asignatura	28 - 36
c. Gráficos Comparativos	36 - 40

- c.1. Nivel de Aprendizaje Adecuado
- c.2. Nivel de Aprendizaje Elemental
- c.3. Nivel de Aprendizaje Insuficiente

9.	Justificación Pedagógica	41 -
	45	
10.	Recursos Humanos	
	46	
11.	Recursos Físicos de la Unidad Educativa	46 -
	47	
12.	Recursos Pedagógicos Complementarios	
	47	
13.	Aspectos Relevantes del Alumno	
	47	
IV.- Análisis del Diagnóstico Situacional		
	48	
1.	Área de Liderazgo Escolar	48
1.1.	Dimensión : Visión Estratégica y Planificación	
1.2.	Dimensión : Conducción y Guía	
1.3.	Dimensión : Información y Análisis	
2.	Área de Gestión del Currículum	50
2.1.	Dimensión : Organización Curricular	
2.2.	Dimensión : Preparación de la Enseñanza	
2.3.	Dimensión : Acción Docente en el Aula	
2.4.	Dimensión : Evaluación de la Implementación Curricular	

3. Área de Convivencia Escolar

52

3.1. Dimensión : Convivencia Escolar en función del PEI

3.2. Dimensión : Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

4. Área de Gestión de Recursos

53

4.1. Dimensión : Recursos Humanos

4.2. Dimensión : Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

4.3. Dimensión : Procesos de Soporte y Servicios

V.- Desarrollo de los Descriptores

55

1. Área de Liderazgo Escolar

55

1.1. Dimensión : Visión Estratégica y Planificación

1.2. Dimensión : Conducción y Guía

1.3. Dimensión : Información y Análisis

2. Área de Gestión del Currículum

57

2.1. Dimensión : Organización Curricular

2.2. Dimensión : Preparación de la Enseñanza

2.3. Dimensión : Acción Docente en el Aula

2.4. Dimensión : Evaluación de la Implementación Curricular

3. Área de Convivencia Escolar

59

3.1. Dimensión : Convivencia Escolar en función del PEI

3.2. Dimensión : Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

4. Área de Gestión de Recursos

61



4.1.	Dimensión : Recursos Humanos	
4.2.	Dimensión : Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	
4.3.	Dimensión : Procesos de Soporte y Servicios	
VI.-	Análisis de los Resultados	63 - 66
VII.-	Plan de Mejoramiento	67
1.	Área de Liderazgo Escolar	68 - 70
	Dimensión Focalizada : Visión Estratégica y Planificación	
a.	Objetivo	
b.	Líneas de Acción	
c.	Medios de Verificación	
d.	Fechas	
e.	Metas	
f.	Responsables	
g.	Indicadores de Monitoreo	
2.	Área de Liderazgo Escolar	71 - 73
	Dimensión Focalizada : Conducción y Guía	
a.	Objetivo	
b.	Líneas de Acción	
c.	Medios de Verificación	
d.	Fechas	
e.	Metas	
f.	Responsables	
g.	Indicadores de Monitoreo	

3. Área de Gestión del Currículum 74 - 75
Dimensión Focalizada : Organización Curricular
- a. Objetivo
 - b. Líneas de Acción
 - c. Medios de Verificación
 - d. Fechas
 - e. Metas
 - f. Responsables
 - g. Indicadores de Monitoreo
4. Área de Gestión del Currículum 76 - 78
Dimensión Focalizada : Preparación de la Enseñanza
- a. Objetivo
 - b. Líneas de Acción
 - c. Medios de Verificación
 - d. Fechas
 - e. Metas
 - f. Responsables
 - g. Indicadores de Monitoreo
5. Área de Gestión del Currículum 79 - 82
Dimensión Focalizada : Acción Docente en el Aula
- a. Objetivo
 - b. Líneas de Acción
 - c. Medios de Verificación
 - d. Fechas
 - e. Metas

- f. Responsables
- g. Indicadores de Monitoreo
- 6. Área de Convivencia Escolar 83 -86
Dimensión Focalizada : Convivencia Escolar en función del PEI
 - a. Objetivo
 - b. Líneas de Acción
 - c. Medios de Verificación
 - d. Fechas
 - e. Metas
 - f. Responsables
 - g. Indicadores de Monitoreo
- 7. Área de Gestión de Recursos 87 - 89
Dimensión Focalizada : Recursos Humanos
 - a. Objetivo
 - b. Líneas de Acción
 - c. Medios de Verificación
 - d. Fechas
 - e. Metas
 - f. Responsables
 - g. Indicadores de Monitoreo
- VIII.- Bibliografía 90 - 91

I.- Introducción:

La Educación juega hoy un papel decisivo en el proceso de modernización de nuestro País. No sólo por ser base de una sociedad organizada en torno al



conocimiento sino, más fundamentalmente, porque junto a la familia es la principal agencia de transmisión de los valores y de formación de la personalidad, los dos elementos que otorgan a la persona su centro y le permiten orientarse dentro de un mundo que cambia aceleradamente.

Es justamente en el plano de los valores donde la Escuela Particular Lidia Moreno se plantea algunos de los mayores desafíos de la educación frente al futuro.

En su Proyecto de Mejoramiento Educativo se ha impuesto como meta los procesos de mejoramiento continuo, esto significa avanzar hacia la instalación, mejoramiento, consolidación y articulación de prácticas institucionales y pedagógicas y procesos de calidad, que forman parte de las áreas y dimensiones de la gestión institucional, lo que posibilitará lograr que los aprendizajes de todos los estudiantes mejoren constantemente.

Así mismo en este contexto para avanzar en el desarrollo de prácticas y procesos de calidad, transita por un “ciclo anual de mejoramiento continuo”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica. Se consideran en este proyecto las diversas etapas del diagnóstico institucional, puesto que se reconoce que la gestión educativa es fundamental para un desarrollo armónico y que es un factor de primer orden en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

II.- Marco Teórico:



El mejoramiento de la educación, entre otros factores, pasa por cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales.

La existencia de liderazgo es imprescindible en cualquier organización de seres humanos: “El liderazgo es más importante que los sistemas, estrategias o la filosofía de la organización” (Giuliani, R., 2002: 302). “El liderazgo es importante: quién sea el líder y cómo actúe marcan la diferencia” (id, id: 376)

La necesidad de mejorar el liderazgo escolar como prioridad en la educación actual es puesta de manifiesto por Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H., en el informe realizado para la OCDE y que ha sido publicada en su versión original como “Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy”. En el prefacio de dicha publicación se afirma: “El liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. Hay mucho margen de mejora en cuanto a la profesionalización del liderazgo escolar, al apoyo a los líderes escolares actuales, y a hacer del liderazgo escolar una carrera atractiva para candidatos futuros” (Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008: 9), además afirman lo siguiente: “El liderazgo en instituciones educativas se ha convertido en prioridad en las políticas educativas de la OECD y en los países encuadrados en la misma, dado que juega un papel fundamental en la mejora de la práctica educativa, en las políticas educativas y en el mundo exterior a las mismas (Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H, 2008: 19).

En la Investigación realizada por la Pontificia Universidad Católica de Chile titulada “Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile”, se determina que la literatura y modelos identifican un conjunto de competencias conductuales que, a partir del análisis, pueden categorizarse en cuatro dimensiones principales. La primera de ellas, conceptualizada como Gestión



flexible para el cambio, se refiere a la capacidad del director de entender los procesos de cambio integralmente y manejar su complejidad, siendo capaz de modificar estilos y prácticas para reaccionar asertivamente ante escenarios diversos o elegir las mejores soluciones para incidir en la dirección del proyecto educativo. En segundo lugar, la literatura y los modelos resaltan la importancia de las Habilidades comunicacionales mediante las cuales el director lograría que sus mensajes causaran efecto en la comunidad escolar, siendo acogidos por ésta y teniendo consecuencias sobre su actuar. Una tercera dimensión clave es la Construcción de confianza, relacionada con la capacidad para generar en la comunidad escolar la creencia de que su comportamiento futuro estará coherentemente alineado a los dichos y actos cometidos con anterioridad. Finalmente, la literatura resalta la importancia de la Articulación entre conocimiento y práctica, por medio de la cual el director incorpora los aportes provenientes de la evidencia a sus decisiones y prácticas de liderazgo, mejorando así continuamente su trabajo.

El modelo administrativista-burocrático de la dirección escolar, tanto en Chile como en otros países del mundo, presenta graves déficits para incidir en la mejora de resultados de su establecimiento (Bolívar, A. , 2000). Al respecto, el liderazgo pedagógico o instruccional puede ser de suma utilidad para potenciar dicho mejoramiento. Si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes (Printy, 2010). En línea coincidente con otros investigadores chilenos (Weinstein et al., 2009).

El Ministerio de Educación de Chile ha desarrollado una serie de modelos, sistemas y modificaciones legales. En una iniciativa , presentó en el año 2005 el Marco para la Buena Dirección (MBD), determinando las competencias

profesionales que deben poseer los directivos con los criterios y descriptores en cuatro grandes ámbitos (liderazgo, gestión curricular, gestión de la convivencia y gestión de recursos). Reconociendo el avance indudable que supone el Marco para la Buena Dirección , como señalan diversos estudios (Garay y Uribe, 2006), el marco normativo y la situación heredada no permiten el adecuado ejercicio de dicho liderazgo; por lo que “es clave que deje de poseer un carácter sólo indicativo, para atravesar las políticas efectivas que se desarrollan diariamente, en particular por parte de los sostenedores, en relación a los directivos (Weinstein, 2009).

Para los establecimientos educacionales, los procesos de mejoramiento continuo, les permite avanzar hacia la instalación, mejoramiento, consolidación y articulación de prácticas institucionales y pedagógicas y procesos de calidad, lo que posibilitará lograr que los aprendizajes de todos los estudiantes mejoren constantemente.

“Nuestras acciones u omisiones en materia educativa hoy, impactarán el futuro de nuestro país por más de un siglo”(La Reforma Educativa que Chile necesita, Educación 2020, Abril 2013).

Por lo tanto el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable (Pont, Nusche y Moorman, 2008, pp. 9 - 19).

Según las “Orientaciones para apoyar la implementación” (Mineduc), El rol del equipo de Liderazgo, permite :

- Proveer las condiciones para que cada actor desarrolle las acciones que permitan el logro de los objetivos y las metas formuladas.
- Ejecutar las acciones correspondientes al equipo de liderazgo educativo del Plan de Mejoramiento Educativo.
- Motivar y apoyar a docentes y otros integrantes de la comunidad educativa a ejecutar las acciones del Plan de Mejoramiento y lograr las metas establecidas en el proceso de planificación.
- Desarrollar sistemáticamente acciones que formen parte del sistema de seguimiento y monitoreo al avance del PME.
- Sistematizar y analizar periódicamente los resultados que se obtienen del seguimiento y monitoreo, para tomar decisiones en torno al progreso de sus procesos anuales de mejoramiento continuo.

La capacidad de transformación requiere de un sentido y una visión compartida sustentada en un liderazgo claro. Se trata de una gestión capaz de interpretar la situación actual para realizar transformaciones relevantes que se expresen en el hacer, en los resultados y en el impacto en el largo plazo.

Los estudios indican que una Escuela eficaz "promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica" (Murillo, 2003)

En este sentido la gestión educativa es fundamental y debe estar enfocada en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, las acciones del equipo directivo son determinantes para el logro de los objetivos de la unidad educativa.

Para avanzar en el desarrollo de prácticas y procesos de calidad, es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un "ciclo anual de mejoramiento continuo", entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados de



manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica (Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, Mineduc).

El Plan de Mejoramiento Educativo implica algunas etapas que son fundamentales, como recomienda el MINEDUC en sus Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.

En una primera instancia comienza con una Etapa de diagnóstico, que implica un análisis de los Resultados Institucionales, conformados por: Análisis de los Resultados Educativos, Análisis de los Resultados de Aprendizaje, Análisis de los Resultados de Eficiencia Interna. En una segunda instancia se cuenta con una Etapa de Planificación conformada por: Definición de Metas y Programación Anual. En una tercera instancia se encuentra la Etapa de Implementación conformada por: Monitoreo y Seguimiento. Finalmente una cuarta instancia denominada Etapa de Evaluación, que consta de: Planificación del proceso de evaluación, Análisis, reflexión y evaluación. Estas etapas le permiten a la unidad educativa confrontar aquellas áreas deficientes y entregar una solución a mediano y largo plazo, permitiendo mejorar el nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas.

Por estas razones antes explicitadas, se considera que la etapa de diagnóstico es fundamental para reconocer el nivel de calidad de la gestión institucional y pedagógica la que tiene una alta implicancia sobre la trayectoria educativa de los estudiantes. Este diagnóstico, permitirá establecer la magnitud de los procesos que se deben asumir y tomar decisiones respecto de las necesidades de mejoramiento.

Así mismo la autoevaluación escolar, como estrategia de revisión y desarrollo de la mejora, significa que la unidad educativa como conjunto, genera procesos y



formas de trabajo dirigidas a revisar lo que se hace cotidianamente, lo que se podría cambiar y consensuar en un plan de acción.

Una forma específica de autoevaluación, con propósitos de mejora, es la llamada Revisión Basada en la Escuela (RBE), que ha sido definida por Van Velzen (Hopkins, 1988) como "una inspección sistemática por una escuela, un subsistema o un individuo del actual funcionamiento de la escuela". Hopkins (1989: 117)

Se puede concluir que la dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerencia y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida.

En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Con la reforma educativa se inició un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar; se pasó de una visión centrada en la efectividad de la acción directiva en beneficio de los estudiantes de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos.



Partiendo de una relación de compromiso institucional por la mejora de la educación, en que se genera desde dentro consenso para mejorar las dimensiones organizativas y didácticas del trabajo escolar, se utiliza un modelo flexible y contextual de "resolución de problemas" con estos procesos (Escudero, 1992b; Holly y Southworth, 1989).

III.- Dimensionamiento del Establecimiento :

1. Antecedentes del Establecimiento :

Director	Fernando Zuleta Gajardo
Ciudad	Antofagasta
Comuna	Antofagasta
Región	Antofagasta
RBD	350 - 6
Dirección	21 de Mayo 1060
Teléfono	055 – 2433704
Email	escuela@lidiamoreno.co.cl

La Escuela Particular Lidia Moreno se encuentra ubicada en el Sector Centro de la ciudad de Antofagasta.

Cercano al establecimiento se encuentran 3 Escuelas Particulares Subvencionadas, con similares características y 3 Escuela que pertenecen al sector municipal.

Gran parte del cuerpo de apoderados y alumnos pertenece a una clase social media, con recursos económicos bastante solventes. Sin embargo también pueden convivir un grupo de alumnos y apoderados no menos importante en cantidad, que pertenecen a una población con alto índice de vulnerabilidad. En este contexto alrededor del 20% del alumnado se encuentra en esta condición,



considerando un total del 21 % que estudia en el establecimiento con beca completa y un 20% que pertenecen a alumnos prioritarios y de Junaeb.

2. Visión :

“Nuestra visión es ser uno de los mejores Establecimientos Educativos de la segunda región. Contar con una buena infraestructura, con docentes motivados y entregados a la labor educativa integral de cada uno de sus alumnos, nuestros padres y apoderados en armonía y colaboración entre ellos y para con los profesores del colegio, nuestros alumnos orgullosos de pertenecer al colegio, una comunidad educativa con identidad propia y avanzando en conjunto con el mismo objetivo, formadora en la Diversidad, para el desarrollo y la gestión del proyecto de vida humano integral.”

3. Declaración, creencias y valores implícitos en la Visión :

Escuela Particular Lidia Moreno, ha formado generaciones de alumnos, teniendo siempre como principio fundamental el respeto y la práctica de los Derechos y Deberes fundamentales de todo ser humano, donde el amor, la paz, la justicia , la vida democrática han sido base para el desarrollo humano personal, respetuosos con la diversidad y el medio ambiente. Donde la tolerancia, la solidaridad, la responsabilidad y el respeto sean normas de vida. Es una escuela abierta al diálogo, donde se potencian al máximo las capacidades individuales y colectivas de los alumnos y alumnas, para que puedan acceder a un campo donde sus



talentos se desarrollen plenamente, mediante una acción dinámica, creativa, innovadora y valórica, donde sus maestros sean cada vez más altamente especializados, fieles a su vocación, creativos e innovadores, que sean consecuentes con los valores que promueven, y cedan su espacio a sus alumnos (as), para que ellos sean gestores de sus aprendizajes, sean el centro de la clase, trabajen cooperativamente en equipos , y sus padres asuman el rol que les corresponde en la formación de sus hijos , (padres cooperadores , participativos, leales, comprometidos con el accionar de la escuela).

4. Misión :

Formar y educar a nuestros alumnos y alumnas en forma integral, eficiente, moderna, en permanente innovación, con espíritu emprendedor y de acuerdo a los ideales y principios humanistas; dentro de un marco de excelencia académica, la práctica del deporte, el dominio del idioma inglés y la informática, que les permita integrarse exitosamente en la enseñanza media, luego a la educación superior, en el mundo social y laboral.

5. Decálogo Educativo :

1. Aspiramos a educar a nuestros alumnos y alumnas dentro de la orientación de los principios humanistas cristianos, expresados en una educación en valores trascendentes y permanentes.
 - Nuestra tarea esencial es formar en valores integrales, facilitando las condiciones para un desarrollo espiritual, corporal, intelectual y emocional gradual, pero en evolución constante.

2. Creemos en el respeto de las diferencias y las individualidades de nuestros alumnos y alumnas.
 - Como centro educativo estamos comprometidos con la búsqueda de las soluciones a las diferencias individuales de nuestros alumnos y alumnas. Respetar la individualidad es reconocer que cada alumno tiene un proyecto de vida único, personal e intransferible.
 - Soñamos con alumnos capaces de descubrir sus capacidades, de valorar sus virtudes y aprender a superar sus dificultades.
3. Somos un lugar educativo que busca crear condiciones para vivir experiencias educativas pertinentes y relevantes.
 - Esperamos ser la fuente inspiradora, que le permita a nuestros alumnos y alumnas ir comprometidamente en busca del conocimiento y de un aprendizaje significativo.
 - Nos comprometemos a formar personas íntegras, capaces de auto realizarse y alcanzar sus propios sueños. Para ello colaboramos en la tarea que cada uno descubra y desarrolle sus competencias y habilidades.
4. Nos anima la idea del desarrollo personal de los alumnos y alumnas, bajo un concepto de libertad responsable.
 - Aspiramos a que conjuntamente con sus familias, podamos acompañar a cada joven en su viaje al autodescubrimiento y autovaloración, posibilitando alumnos seguros, autónomos, responsables, capaces de discernir, optar y encaminarse hacia su realización y felicidad.
 - Incentivamos una educación en que el alumno sea constructor de su propia vida con métodos creativos, innovadores e inspirados.
 - Aspiramos al desarrollo de personas libres, respetuosas y respetadas.
 - Creemos que cada uno es capaz de asumir y corregir sus propios errores.

- Despertaremos las habilidades adormecidas del educando, para que fluyan todas sus potencialidades y capacidades.
5. Trabajamos por crear un ambiente educativo acogedor, cercano y familiar.
- Buscamos que la persona se desarrolle en un ambiente positivo que le permita un crecimiento personal, físico, moral, intelectual y espiritual. Aspiramos a desarrollar individuos con un sentir positivo frente a la vida.
 - Buscamos entregar a alumnos y alumnas las herramientas que le permitan un avance seguro y paulatino en su desarrollo cognitivo y emocional, uniendo la fraternidad a las exigencias propias de un ambiente educativo: Ternura y vigor, acogida y exigencias, familiaridad y normas claras, comprensión y cumplimiento de compromisos.
 - Invitamos a nuestras familias a ser parte activa de La Escuela Particular “Lidia Moreno”, aportando positivamente con tiempo, ideas y acciones en beneficio de la construcción de un ambiente colaborativo, acogedor y familiar al interior de la relación colegio-familia.
6. Creemos que podemos crear las condiciones educativas que permitan cultivar una creciente excelencia académica personalizada.
- Confiamos en trabajar junto a nuestras familias para mostrarles una educación inspiradora para futuros soñadores de proyectos.
 - Sin ser selectivos desde lo académico, nos comprometemos a exigir a medida personal, mayores niveles en el rendimiento académico, para ello es necesario el soporte familiar y parental.
 - Desarrollaremos estrategias para concretar el Plan CEAP (creciente excelencia académica personalizada) a concretar con la ayuda de Alumnos, Padres y Apoderados.

7. Vemos necesario crear una activa comunidad educativa que comparta la misma visión y misión entre alumnos, apoderados, docentes, administrativos, auxiliares y directivos.
 - Sabemos que sin una real integración y un real compromiso entre el colegio - familia, no podremos lograr las metas comunes.
 - Requerimos de la integración efectiva de padres en el proceso educativo, nunca ajeno a ellos, sino por el contrario, necesitado de su participación y aporte.
8. Nuestra meta es formar personas capaces de interactuar y asumir los desafíos de la modernización permanente de la sociedad.
 - Invitamos a nuestras familias a trabajar para formar en sus hijos una personalidad innovadora y capaz de abrirse a las nuevas tecnologías que le ofrece la sociedad del conocimiento global.
 - Confiamos formar alumnos comprometidos con el respeto y preservación del Medio Ambiente y las metas que persigue el desarrollo a escala humana.
9. Buscamos ser colaboradores de nuestras familias a que sus hijas e hijos sean líderes participando, opinando, discerniendo activamente y desde ya, en la sociedad en que viven.
 - Promoveremos la aplicación de una educación que fomente la creatividad y la comprensión de nuestra realidad Escuela- País, como también la del mundo globalizado.
 - Luchamos por formar personas generadoras de cambio, de nuevas ideas, animando la concreción de sus sueños y proyectos personales de vida.
 - Confiamos en la unidad casa-colegio para trabajar juntos por una educación crítica, pilar fundamental en la formación de personas líderes protagonistas del desarrollo del país.

10. Nuestro mayor y final compromiso es crear los andamiajes necesarios para que nuestros alumnos y alumnas se comprometan en la construcción de la civilización del amor que emana del Evangelio, y que se encarna en las realidades temporales de nuestra región de Antofagasta y del país en general.

- Aspiramos a formar un alumno libre, soñador, crítico y comprometido con sus ideales para hacer de este mundo un lugar mejor.
- Invitamos a nuestras familias a crear estrategias de formación de nuestros alumnos y alumnas como personas solidarias, críticas y honestas que construyan una región y un país más equitativo, justo y solidario.

“Aspiramos a que la mirada de su hijo o hija, refleje la satisfacción de pertenecer a esta comunidad educativa”

6. Análisis FODA :

Entre las **fortalezas** que cuenta la unidad educativa podemos nombrar:

- ✓ Un sostenedor y dirección de puertas abiertas.
- ✓ Estudiantes con disposición a las nuevas formas de aprendizaje.
- ✓ Estudiantes entusiastas y participativos en diferentes actividades institucionales.
- ✓ Docentes comprometidos con la labor educativa y dispuesta al cambio.
- ✓ Centro General de padres comprometidos con el proyecto educativo institucional, que apoya al colegio con la adquisición de bienes para mejorar

las condiciones en que son educados los alumnos y alumnas pertenecientes a la unidad educativa. Haciendo entrega al colegio de aporte con dinero para la compra de Proyectoras que faltaban para implementar cada sala del establecimiento, cooperar en la implementación de la sala de Computación, la cual cuenta en la actualidad con 43 computadores, uno de los objetivos prioritarios para este organismo es una participación activa de toda la familia “Lidia Moreno”, formando una interacción constante entre padres e hijos. La tradición que se realiza años tras año con esta actual directiva es la organización de una tarde recreativa familiar en que todos pueden asistir y de manera absolutamente gratis los niños acompañados de sus familiares disfrutan de dulces, completos, bebidas y un entretenido show con concursos y premios lo que le ha dado un sello a esta actual directiva que ha sido reelegida para el periodo 2013.

- ✓ La unidad educativa cuenta con el proyecto enlaces lo que ha hecho que en la sala de computación cada alumno cuente con su computador, y su respectiva conexión a internet de manera de fortalecer el proceso enseñanza - aprendizaje
- ✓ Unidad de orientación ligada directamente al trabajo con los padres y/o apoderados, trabajo con el proyecto de orientación por cursos y niveles.
- ✓ Biblioteca
- ✓ Recursos audiovisuales, se cuenta con dos pizarras interactivas. Cada sala implementada con Proyectoras, computadores y sistema de audio
- ✓ Diversas Academias que permite año tras año a los estudiantes participar en actividades extracurriculares y en las diversas competencias a nivel regional.

Entre las **oportunidades** podemos mencionar:

- ✓ La Escuela Particular Lidia Moreno se encuentra presentando el proyecto de ingreso a la Enseñanza Media, lo cual permitirá a los estudiantes la prosecución escolar.
- ✓ Las redes de apoyo, universidades e Institutos que cuentan con carreras de pedagogía y psicopedagogía.
- ✓ Alumnos de carreras ligadas a la salud que son una oportunidad para charlas de diversos tipos como: sexualidad, drogadicción, enfermedades de transmisión sexual, entre otras.

Las **debilidades** encontradas en la unidad educativa son:

- ✓ Falta de equipo multidisciplinario (Psicopedagogos, Educadores Diferenciales, Psicólogos) para una atención efectiva de aquellos alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales.
- ✓ Falta de espacio físico para un buen desarrollo de las diversas actividades académicas y extraescolares.
- ✓ Falta de habilitación de espacios para concretar en forma óptima la Jornada Escolar Completa. Por ejemplo mayor cantidad de patio para implementar lugares de esparcimiento.
- ✓ No se aprovechan las oportunidades con las redes de apoyo existentes a su alrededor, tales como carreras de Pedagogía, Psicopedagogía, Psicología, entre otras.

Entre las **Amenazas** se pueden nombrar:

- ✓ La Escuela Lidia Moreno, es una Escuela que se encuentra ubicada en el sector centro de la ciudad rodeado de locales comerciales, peluquerías, bancos y bares. Esto último afecta a la institución debido a la enorme cantidad de personas ebrias que deambulan por los alrededores, lo que hace que los alumnos se sientan poco seguros

- ✓ .Además el gran flujo vehicular que obstaculiza y pone en riesgo la vida de los alumnos y personal que allí labora.
- ✓ Proliferación de alcoholismo, drogadicción y pandillas juveniles a su alrededor
- ✓ El mal uso de las redes sociales a través del internet.

7. Matrícula del Establecimiento 2014 :

	Cursos	Cantidad de cursos	Matrícula total
	PRIMEROS	2	79
	SEGUNDOS	2	76
Educación Básica			
	TERCEROS	2	73
	CUARTOS	2	77
	QUINTOS	2	76
	SEXTOS	2	75
	SÉPTIMOS	2	73
	OCTAVOS	2	63
	TOTAL	16	592

8. Análisis de los Resultados Institucionales

- a. **Análisis de los Resultados Educativos** : Los resultados SIMCE evalúan el logro de los Objetivos de Aprendizaje y el Currículo Vigente, aplicando evaluaciones en diferentes asignaturas o áreas de aprendizaje a todos los estudiantes del país.

Los resultados de las pruebas Simce , junto con informar los puntajes promedio obtenidos por los estudiantes, muestran la proporción de alumnos que alcanza cada nivel de los Estándares de Aprendizaje definidos por el Ministerio de Educación, éstos son : Adecuado, Elementa, Insuficiente.

a.1 SIMCE Segundos Años Básicos

SIMCE Segundos Años 2012

Asignatura	Puntaje Promedio	Niveles de Aprendizaje		
		Insuficiente %	Elemental %	Adecuado %
Lenguaje y Comunicación	254	15,6 %	45,5 %	39 %

SIMCE Segundos Años 2013

Asignatura	Puntaje Promedio	Niveles de Aprendizaje		
		Insuficiente %	Elemental %	Adecuado %
Lenguaje y Comunicación	278	9,5 %	28,4 %	62,2 %

a.2 SIMCE Cuartos Años Básicos

SIMCE Cuartos Años 2011

Asignatura	Puntaje Promedio	Niveles de Aprendizaje		
		Insuficiente %	Elemental %	Adecuado %
Lenguaje y Comunicación	299	2,5 %	15 %	82,5 %
Matemática	275	18,2 %	41,3 %	40,5 %
Ciencias Naturales	281	19,2 %	28,8 %	52,1 %

SIMCE Cuartos Años 2012

Asignatura	Puntaje Promedio	Niveles de Aprendizaje		
		Insuficiente %	Elemental %	Adecuado %
Lenguaje y Comunicación	315	1,3%	16%	82,7%
Matemática	283	9,2%	53,9%	36,8%
Historia, Geografía	294	7,9%	35,5%	56,6%

SIMCE Cuartos Años 2013

Asignatura	Puntaje Promedio	Niveles de Aprendizaje		
		Insuficiente %	Elemental %	Adecuado %
Lenguaje y Comunicación	298	8,5 %	25,4 %	66,2 %
Matemática	281	19,7 %	38 %	42,3 %
Ciencias Naturales	265	25,4 %	40,8 %	33,8 %

a.3 SIMCE Sextos Años Básicos : En el año 2013 la Agencia de Calidad de la Educación aplicó **nuevas pruebas en Simce de Sextos Años Básicos** en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática, por lo cual se registran sólo los datos proporcionados por el Mineduc al Establecimiento, en donde aparecen puntaje promedio del establecimiento y comparación con establecimiento del mismo grupo socioeconómico.

SIMCE Sextos Años 2013

Asignatura	Puntaje Promedio	Comparación con establecimientos del mismo GSE
Lenguaje y Comunicación	280	12 puntos más alto
Matemática	285	11 puntos más alto

a.4 SIMCE Octavos Básicos

SIMCE Octavos Años 2011

Asignatura	Puntaje Promedio	Niveles de Aprendizaje		
		Insuficiente %	Elemental %	Adecuado %
Lenguaje y Comunicación	279	18,4 %	40,8 %	40,8 %
Matemática	294	15,7 %	31,4 %	52,9 %
Historia, Geografía	295	6 %	23,8 %	70,2 %
Ciencias Naturales	298	10,2 %	32,7 %	57,1 %

SIMCE Octavos Años 2013

Asignatura	Puntaje Promedio	Niveles de Aprendizaje		
		Insuficiente %	Elemental %	Adecuado %
Lenguaje y Comunicación	267	24,0 %	28,0 %	48,0 %
Matemática	292	12,2 %	40,8 %	46,9 %
Ciencias Naturales	282	14,3 %	49,0 %	36,7 %

b. Análisis de los Resultados de Aprendizaje

b.1 Rendimiento Escolar los últimos tres años :

Año 2011

Enseñanza Básica	Cursos							
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°
Promovidos	78	83	82	75	71	67	55	51
Reprobados						1	2	
Retirados	3	3	2		2		1	
Matrícula Final	81	86	84	75	73	68	58	51

Año 2012

Enseñanza Básica	Cursos							
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°
Promovidos	82	80	76	77	80	73	58	53
Reprobados					1		1	
Retirados	6	4	7	1	1	2	2	
Matrícula Final	88	84	83	78	82	75	61	53

Año 2013

Enseñanza Básica	Cursos							
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°
Promovidos	69	76	75	72	68	76	64	50
Reprobados	7	1	1	1	2	2	1	
Retirados	3	2	3	1	4	1	1	3
Matrícula Final	79	79	79	73	74	79	66	53

b.2. Resultados de Aprendizaje por Asignatura : Se presentan los resultados de las asignaturas de Lenguaje, Matemática, Historia y Ciencias.

Las siguientes matrices tienen como propósito que el establecimiento registre los resultados de la evaluación diagnóstica de aprendizaje, los analice, establezca su vinculación con las prácticas institucionales y pedagógicas y defina metas anuales.

Además al término de las matrices se agregan gráficos que logran realizar un análisis comparativo de los tres últimos años.

Curso : Primeros Básicos 2011 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	COMPRENSIÓN DEL MEDIO
ASIGNATURA			
6.0 – 7.0	55	63	71
5.0 – 5.9	17	13	7
4.0 – 4.9	6	2	
1.0 – 3.9			

Curso : Segundos Básicos 2011 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	COMPRENSIÓN DEL MEDIO
ASIGNATURA			
6.0 – 7.0	30	52	43
5.0 – 5.9	49	28	37
4.0 – 4.9	3	2	2
1.0 – 3.9			

Curso : Terceros Básicos 2011 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	COMPRESIÓN DEL MEDIO
ASIGNATURA			
6.0 – 7.0	53	43	35
5.0 – 5.9	27	35	39
4.0 – 4.9	2	4	8
1.0 – 3.9			

Curso : Cuartos Básicos 2011 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	COMPRESIÓN DEL MEDIO
ASIGNATURA			
6.0 – 7.0	18	22	21
5.0 – 5.9	40	35	44
4.0 – 4.9	16	17	10
1.0 – 3.9	1	1	

Curso : Quintos Básicos 2011 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				

6.0 – 7.0	17	28	15	15
5.0 – 5.9	31	26	29	38
4.0 – 4.9	21	16	24	18
1.0 – 3.9	2	1	3	

Curso : Sextos Básicos 2011 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	19	25	25	16
5.0 – 5.9	34	15	32	37
4.0 – 4.9	14	24	10	14
1.0 – 3.9	1	4	1	1

Curso : Séptimos Básicos 2011 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	18	20	17	15
5.0 – 5.9	24	22	27	36
4.0 – 4.9	13	15	10	6
1.0 – 3.9	2		3	

Curso : Octavos Básicos 2011 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD

ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	20	19	16	24
5.0 – 5.9	22	17	20	21
4.0 – 4.9	8	11	15	6
1.0 – 3.9	1	4		

Curso : Primeros Básicos 2012 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	60	65	74	70
5.0 – 5.9	18	15	8	11
4.0 – 4.9	4	2		1
1.0 – 3.9				

Curso : Segundos Básicos 2012 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	39	49	30	27
5.0 – 5.9	34	28	42	42
4.0 – 4.9	7	3	8	11
1.0 – 3.9				

Curso : Terceros Básicos 2012 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	10	50	23	20
5.0 – 5.9	50	24	47	31
4.0 – 4.9	15	2	5	23
1.0 – 3.9	1			2

Curso : Cuartos Básicos 2012 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	18	29	35	17
5.0 – 5.9	46	41	35	43
4.0 – 4.9	13	7	7	17
1.0 – 3.9				

Curso : Quintos Básicos 2012 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	21	23	14	23
5.0 – 5.9	41	33	45	41
4.0 – 4.9	17	20	22	16
1.0 – 3.9	1			1

Curso : Sextos Básicos 2012 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	10	17	14	14
5.0 – 5.9	33	21	33	31
4.0 – 4.9	28	34	26	25
1.0 – 3.9	2	1		1

Curso : Séptimos Básicos 2012 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	14	27	20	27
5.0 – 5.9	24	14	30	21
4.0 – 4.9	21	15	9	10
1.0 – 3.9		3		1

Curso : Octavos Básicos 2012 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	16	16	8	16
5.0 – 5.9	20	21	32	28

4.0 – 4.9	16	15	13	9
1.0 – 3.9	1	1		

Curso : Primeros Básicos 2013 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	34	42	61	60
5.0 – 5.9	26	26	15	14
4.0 – 4.9	10	8		2
1.0 – 3.9	6			

Curso : Segundos Básicos 2013 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	35	39	47	32
5.0 – 5.9	34	31	28	35
4.0 – 4.9	7	5	2	10
1.0 – 3.9	1	1		

Curso : Terceros Básicos 2013 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	11	28	17	24
5.0 – 5.9	42	36	37	37

4.0 – 4.9	16	11	21	14
1.0 – 3.9	7	1	1	1

Curso : Cuartos Básicos 2013 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	10	11	11	24
5.0 – 5.9	39	36	30	38
4.0 – 4.9	22	22	28	9
1.0 – 3.9	1	3	2	1

Curso : Quintos Básicos 2013 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	7	11	11	19
5.0 – 5.9	37	19	35	23
4.0 – 4.9	24	36	23	28
1.0 – 3.9	3	5	2	1

Curso : Sextos Básicos 2013 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	13	13	10	21

5.0 – 5.9	21	25	31	31
4.0 – 4.9	42	37	36	26
1.0 – 3.9	2	3	1	

Curso : Séptimos Básicos 2013 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	6	14	15	9
5.0 – 5.9	20	15	36	21
4.0 – 4.9	33	25	14	34
1.0 – 3.9	6	10		3

Curso : Octavos Básicos 2013 :

NOTAS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	NATURALEZA	SOCIEDAD
ASIGNATURA				
6.0 – 7.0	12	18	7	5
5.0 – 5.9	22	13	31	23
4.0 – 4.9	16	15	12	19
1.0 – 3.9		4		3

c. Gráficos Comparativos:

A través de los siguientes gráficos se comparan los rendimientos por asignatura de los tres últimos años del Establecimiento , lo cual servirá de análisis y reflexión

en cuanto a los avances y retrocesos de las asignaturas y luego tomar algunas medidas remediales. Se utilizan los Estándares de Aprendizaje implementados por el Ministerio de Educación a partir del año 2013 y que comprenden tres Niveles de aprendizaje: Nivel de Aprendizaje Adecuado, Nivel de Aprendizaje Elemental, Nivel de Aprendizaje Insuficiente. Que a continuación se detallan :

c.1 Nivel de Aprendizaje Adecuado :

Los estudiantes que alcanzan este Nivel de Aprendizaje han logrado lo exigido en el currículum de manera satisfactoria. Esto implica demostrar que han adquirido los conocimientos y habilidades básicos estipulados en el currículum para el periodo evaluado.

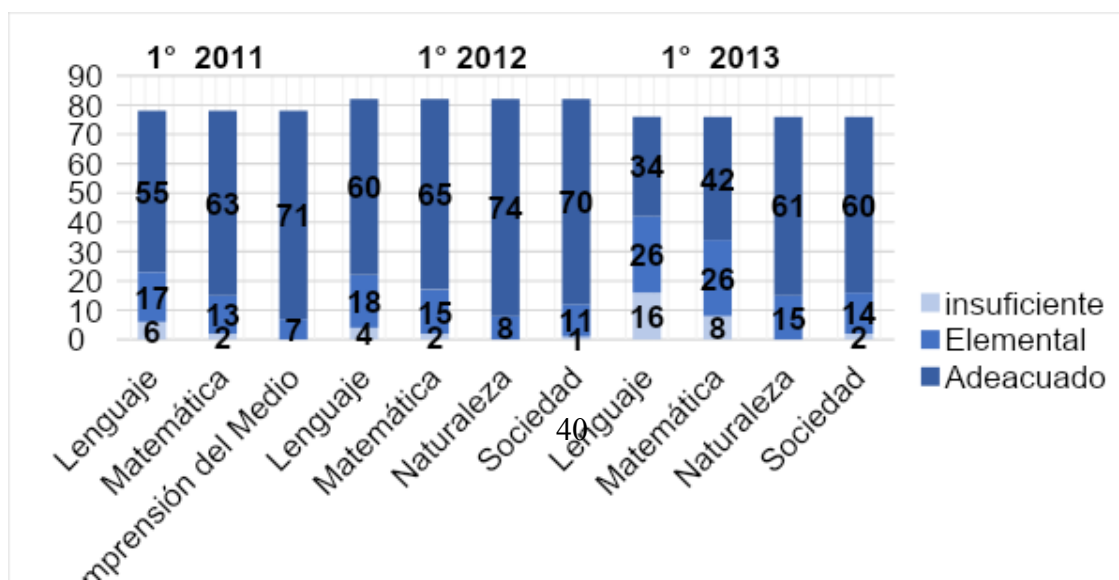
c.2 Nivel de Aprendizaje Elemental :

Los estudiantes que alcanzan este Nivel de Aprendizaje han logrado lo exigido en el currículum de manera parcial. Esto implica demostrar que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales estipulados en el currículum para el periodo evaluado.

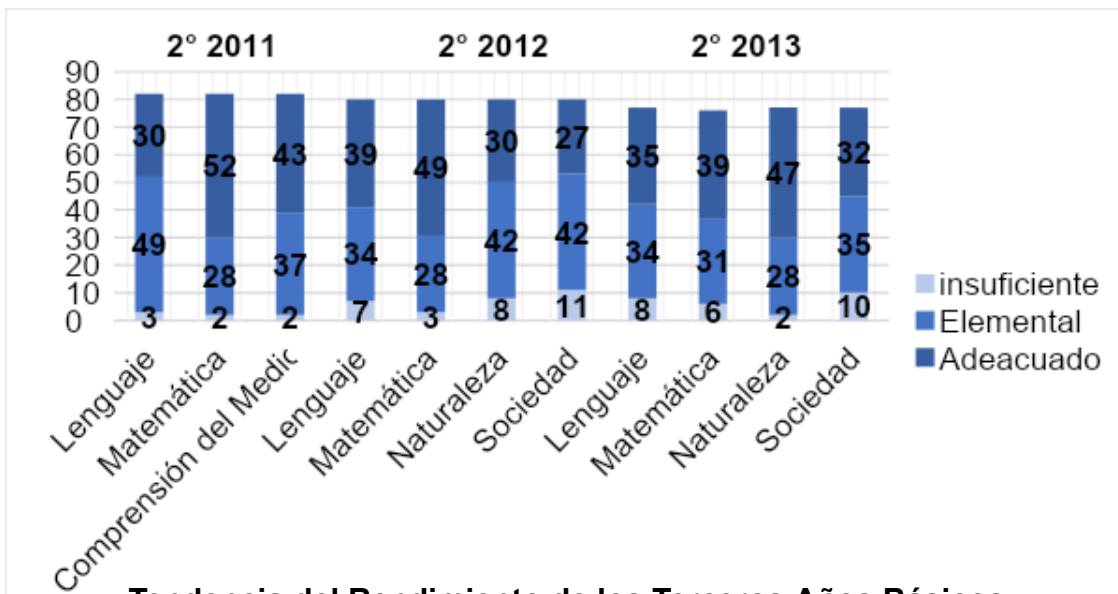
c.3 Nivel de Aprendizaje Insuficiente :

Los estudiantes que quedan clasificados en este nivel no logran demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales estipulados en el currículum para el periodo evaluado.

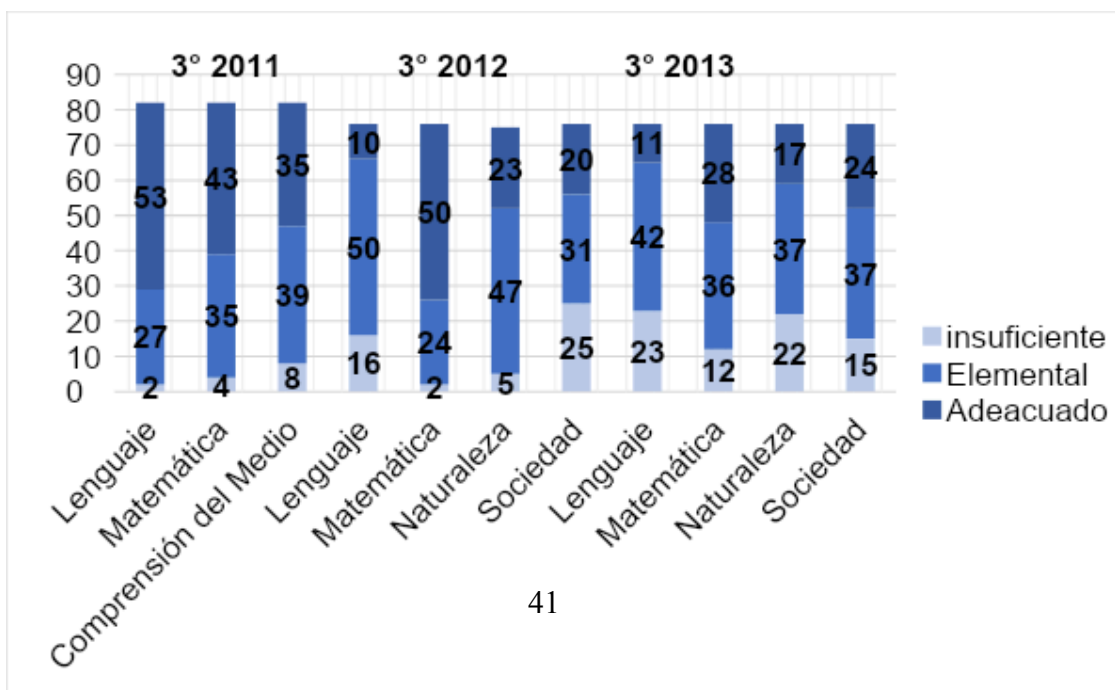
Tendencia del Rendimiento de los Primeros Años Básicos



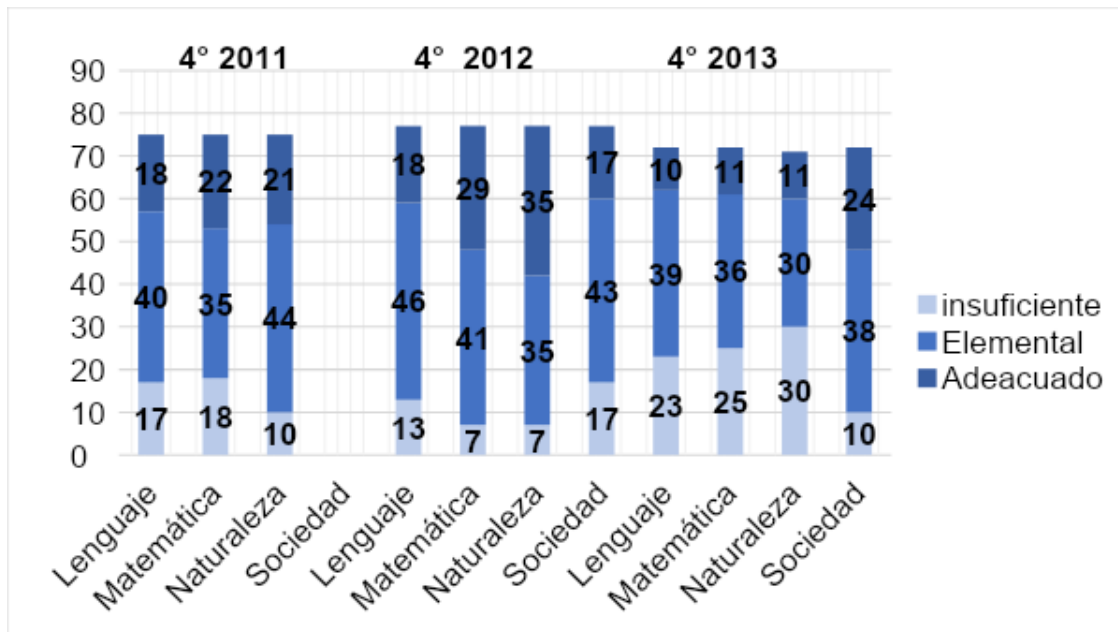
Tendencia del Rendimiento de los Segundos Años Básicos



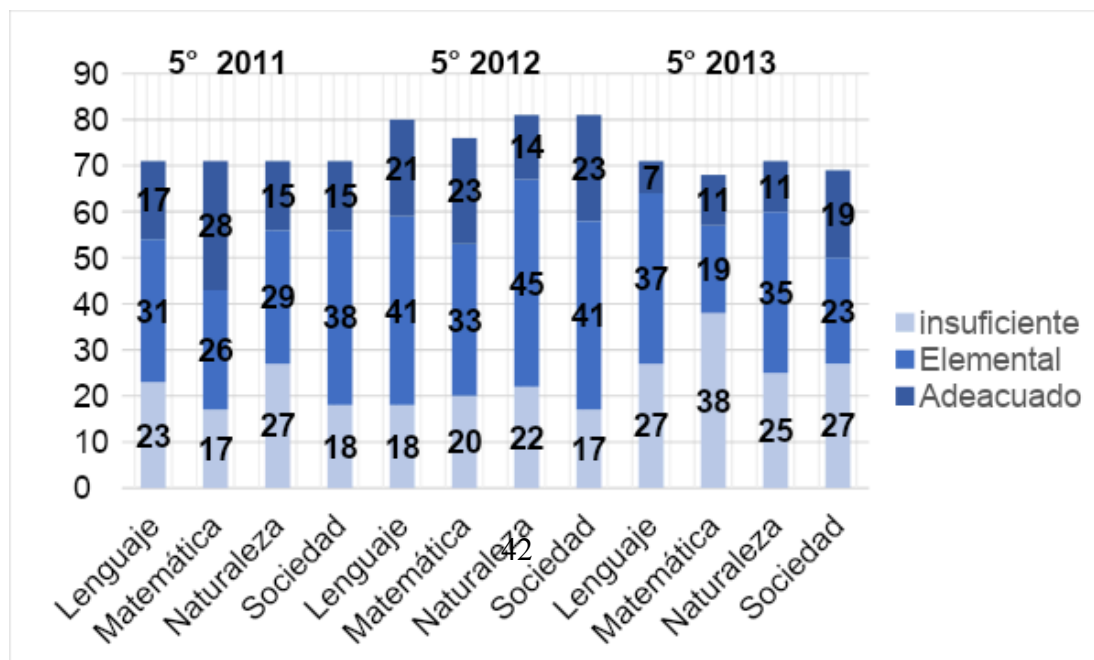
Tendencia del Rendimiento de los Terceros Años Básicos



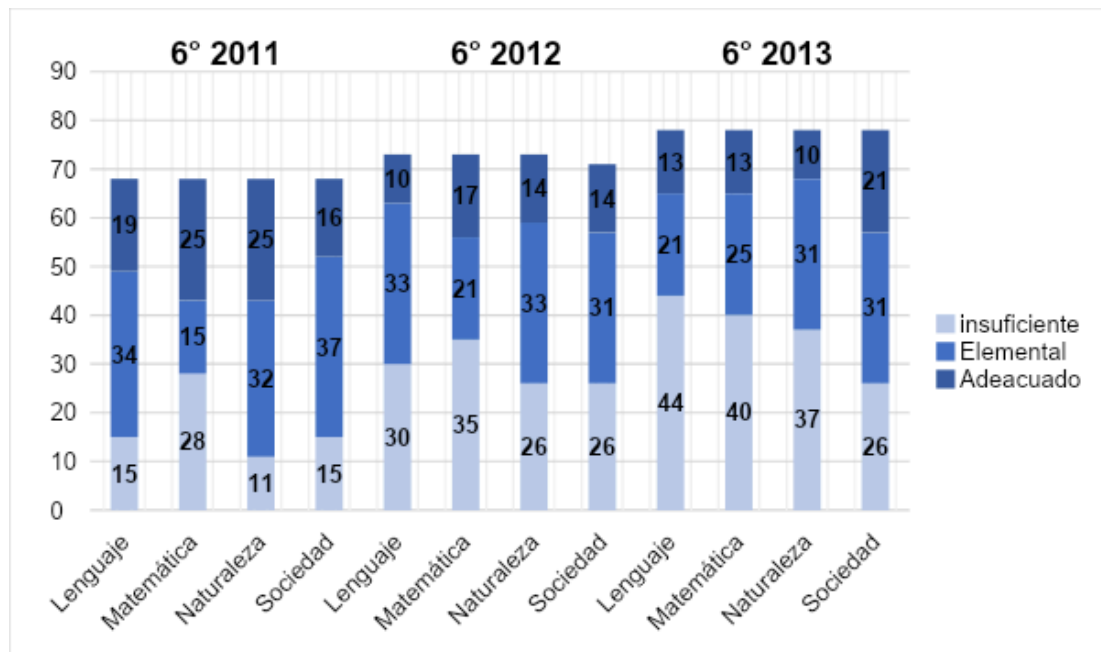
Tendencia del Rendimiento de los Cuartos Años Básicos



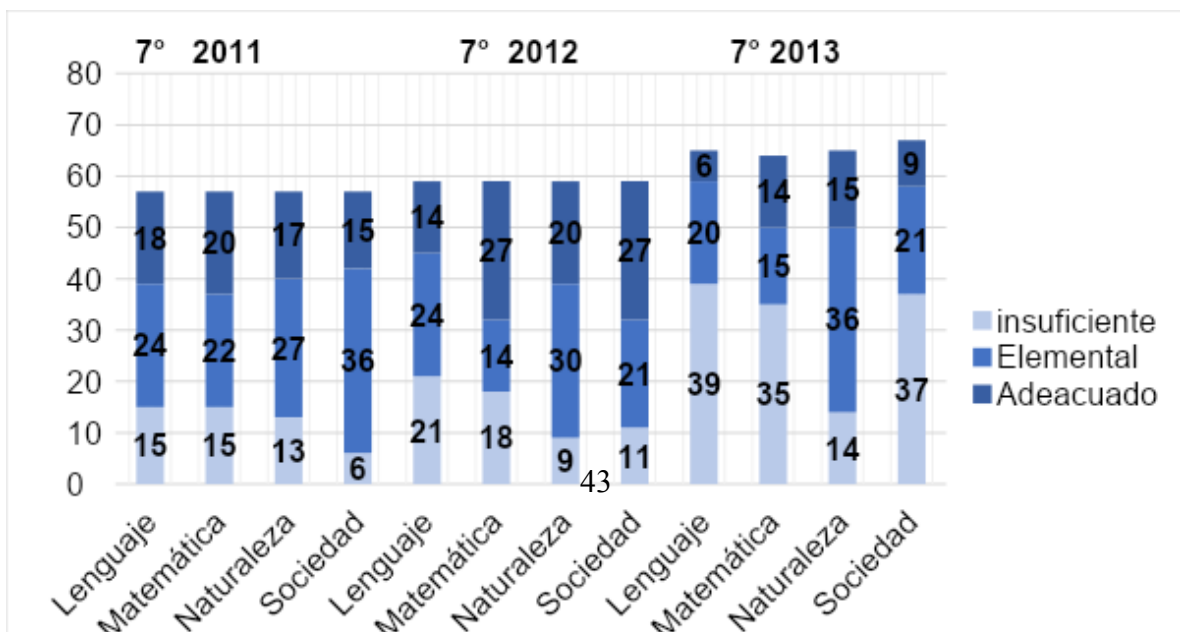
Tendencia del Rendimiento de los Quintos Años Básicos



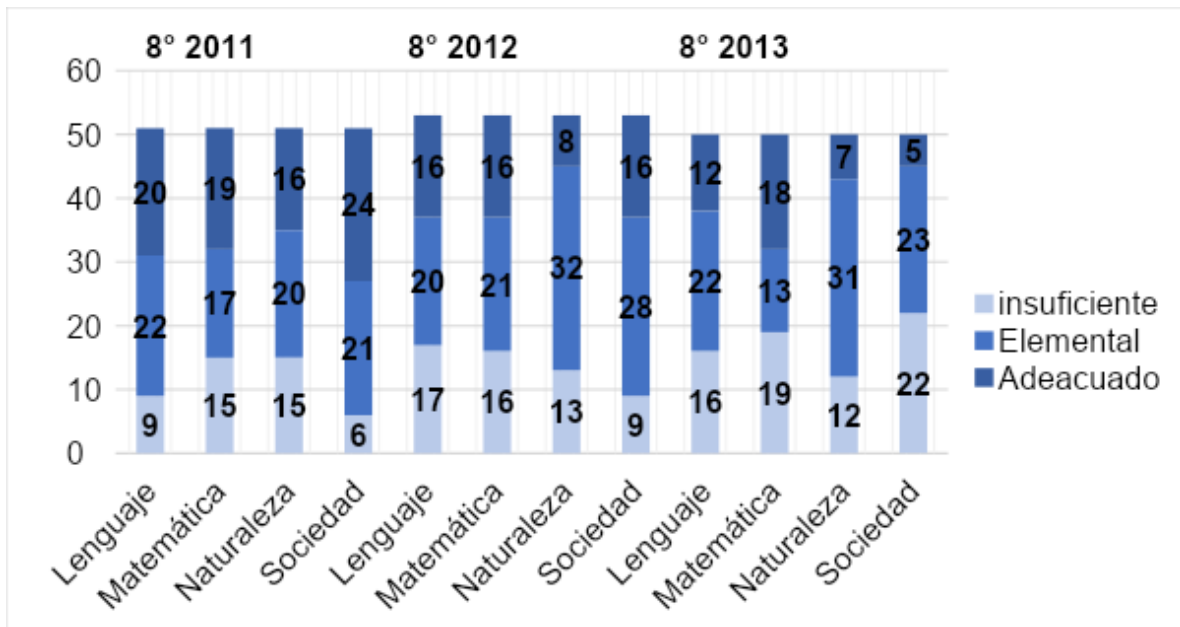
Tendencia del Rendimiento de los Sextos Años Básicos



Tendencia del Rendimiento de los Séptimos Años Básicos



Tendencia del Rendimiento de los Octavos Años Básicos



9. Justificación Pedagógica :

Al Analizar los Resultados Educativos de la aplicación de la prueba SIMCE, se puede concluir que la escuela supera la media a nivel Nacional y Regional, pero es inquietante la cantidad de alumnos que se encuentran en un nivel Insuficiente.



A su vez, en los Resultados de Aprendizaje, los alumnos han alcanzado porcentajes promedios entre un 60 a 80% de rendimiento en las Asignaturas de: Lenguaje, Matemática, Ciencias Naturales, Historia.

Las Evaluaciones Internas de la Unidad Educativa están a cargo de los docentes que dictan las Asignaturas, los cuales emplean instrumentos elaborados por ellos y que se adecuan a las necesidades de los alumnos.

También se aplican evaluaciones de síntesis en cada término de semestre, de los resultados obtenidos se aplican acciones remediales para los objetivos que no alcanzaron el nivel de logro esperado.

A modo de reflexión y la constante preocupación del logro de los Aprendizajes de los alumnos, ya sea en los Resultados Educativos y en los Resultados de Aprendizaje, el Establecimiento analiza las acciones que realizan los establecimientos que logran altos desempeños, en lo que se denomina “Otros Indicadores de Calidad Educativa” y que se encuentran en los Informes de Resultado SIMCE que llegan a cada Establecimiento. Estos Indicadores hacen referencia a :

- a. Autoestima académica y motivación escolar
- b. Clima de Convivencia Escolar
- c. Participación y formación ciudadana
- d. Titulación técnico profesional
- e. Asistencia escolar
- f. Retención escolar
- g. Hábitos de vida saludable
- h. Equidad de género



La formación de los alumnos, está basada en los Objetivos de Aprendizaje, Objetivos de Aprendizaje Transversales, Aprendizajes Esperados y Objetivos Fundamentales Transversales, los Contenidos Mínimos Obligatorios, explicitados en los Planes y Programas, propuestos por el MINEDUC , además de las Estrategias pedagógicas explicitadas en el Proyecto Educativo Institucional, que en líneas generales, se basa en postulados y valores cristianos.

Los aprendizajes, habilidades o actitudes que se consideran necesario que los estudiantes desarrollen son:

Habilidades sociales: la escuela debe ofrecer un ambiente sano que permita que los alumnos sean capaces de tener comportamientos eficaces en sus relaciones interpersonales y en cada una de las actividades que realicen descubran los componentes que le permitan relacionarse con las demás personas. El poseer estas capacidades evitará la ansiedad en situaciones difíciles o novedosas. Además les facilitará la comunicación emocional y la resolución de problemas

Habilidades del pensamiento: estimular el pensamiento crítico y creativo de los estudiantes y desarrollar las habilidades para transferir los procesos del pensamiento al aprendizaje y a la resolución de problemas, pretendiendo desarrollar estructuras y funciones cognoscitivas requeridas para mejorar la interacción del estudiante con su entorno cotidiano y académico.

Habilidades cognitivas: conducir a los alumnos mediante un aprendizaje activo y significativo a desarrollar las habilidades de observar, analizar, ordenar, clasificar, representar, memorizar, interpretar y evaluar, como algo propio de su rutina de aprendizaje.

Habilidades motoras: con el desarrollo de la actividad física a través del deporte y la recreación se pretende tener personas capaces de correr, saltar, escalar,



participar en juegos colectivos, con una adecuada coordinación neuro motriz. Capaces de desarrollar trabajo en equipo, competir con lealtad etc.

Habilidades comunicativas: mediante el desarrollo del lenguaje oral los estudiantes deben ser capaces de comunicar sus ideas, pensamientos, sentimientos y experiencias. A través del lenguaje escrito deben ser capaces de interpretar y representar la realidad circundante y las experiencias de aprendizaje cotidianas.

Las actitudes deseadas en todos y cada uno de los educandos son: autonomía, limpieza, orden, respeto, tolerancia, creatividad, espontaneidad, curiosidad, responsabilidad, solidaridad, participación.

En cuanto a los Aspectos Pedagógicos que requieren ser mejorados se Debe tener una permanente preocupación en mejorar y actualizar los aspectos metodológicos, los cuales deben ser diversificados, acorde a cada asignatura , con actividades pedagógicas donde el protagonista sea el estudiante, para quienes estas actividades deben resultar relevantes y pertinentes, permitiéndoles alcanzar aprendizajes realmente significativos.

En definitiva se propone buscar que los alumnos:

- a. Trabajen por su propia iniciativa,
- b. Investiguen problemas motivados por el deseo de conocer,
- c. Los resultados de sus aprendizajes los puedan aplicar en su diario vivir
- d. Se planteen nuevas interrogantes.



Otro desafío es que se empleen adecuadamente todos los recursos físicos, tecnológicos y humanos, para desarrollar clases interactivas, participativas y efectivas en la consecución de los objetivos que se quieren alcanzar y el desarrollo de las competencias del nivel y de las asignaturas.

Experiencias de desarrollo profesional de los docentes que requieren mayor desarrollo:

Metodológico, en este campo instalar en el docente una conducta de búsqueda constante de perfeccionamiento y capacitación que le permita estar siempre actualizado que conozca y aplique metodologías activas e innovadoras en el aula o fuera de ella. Que sea capaz de responder a las inquietudes y desafíos presentados por cada nueva generación de estudiante que acogemos en nuestra escuela. De tal manera que eduque a nuestros alumnos, en el desarrollo pleno de todas sus capacidades, en el manejo y selección adecuada de los materiales idóneos para satisfacer sus propias necesidades educativas. Ello conlleva un estilo de cooperación y solidaridad con el alumno, de enseñarles a aprender, a trabajar independientemente y a tomar decisiones por sí mismo. Por tanto se debe pretender generar un aprendizaje autónomo en ellos.

Nuestros profesores deben ser:

- a) Educadores con una auténtica vocación de servicio, que orienta su vida y quehacer profesional de acuerdo a sus valores. Fiel a los postulados del colegio.
- b) Optimista, positivo, activo y original para suscitar la motivación necesaria para la realización de las actividades que propondrán a los alumnos y sus posteriores descubrimientos.

- c) Con un sólido dominio de los contenidos y de los distintos ámbitos del conocimiento pedagógico
- d) Dominio de las técnicas del trabajo intelectual y su enseñanza, valorando adecuadamente los diferentes productos que se generen en el proceso de aprendizaje de nuestros alumnos.
- e) Las necesidades de los alumnos, de sus familias y de la comunidad, se sintetizan en la formación de personas nobles, disciplinadas, bien preparadas en lo cultural y lo valórico, dejando en claro que la educación básica los debe preparar para enfrentar con un adecuado desarrollo de sus conocimientos y capacidades sus estudios de enseñanza media y altamente motivados para la continuidad en la educación superior.

10. Recursos Humanos :

	Nº	Total Horas Contrato		Cantidad de personal
Docentes Directivos	2	88	Inspectores Paradocentes	4
Directivo Técnico Jefe UTP - Orientador	1	44	Administrativo s	3
Docente Técnico Unidad Técnica Pedagógica	1	28		
Docentes Básica	21	665	Auxiliares	4
Total	25	825	Total	11

11. Recursos Físicos de la Unidad Educativa :

- 16 Salas de clase.
- 1 Oficina de Inspectoría.
- 1 Oficina de Dirección.
- 1 Oficina de U.T.P.
- 1 Oficina de Orientación



- 1 Enfermería
- 1 Salas de Computación.
- 2 Salas Audiovisual.
- 1 Biblioteca (CRA)
- 1 sala para Orquesta (Música)
- 1 Cancha.
- 1 Sala de profesores.
- 1 Sala de centro de fotocopiado.
- 1 Bodega
- 2 Comedores.

12. Recursos Pedagógicos Complementarios

- a. Cada sala de clases se encuentra implementada con 1 proyector, un notebook y parlantes.
- b. El Establecimiento cuenta con dos pizarras interactivas
- c. La sala de computación cuenta con 44 computadores
- d. El CRA está implementada con 3 computadores, impresoras, proyector.
- e. La sala de multicopiado cuenta con 2 Copy printer

13. Aspectos Relevantes del Alumnado

- a. 127 Alumnos son prioritarios
- b. 130 Alumnos reciben Becas del Establecimiento
- c. 15 Alumnos reciben colación Junaeb
- d. 35 Alumnos pertenecen a programas tales como Chile Solidario y Programa Puente

- e. 98 Alumnos están diagnosticados por Déficit atencional con y sin Hiperactividad.

IV.- Análisis del Diagnóstico Situacional :

Analizar el accionar de una Unidad Educativa, es sin duda, una tarea compleja que involucra una investigación cuantitativa y cualitativa que permita la obtención de un marco no sólo normativo, sino descriptivo y analítico que nos oriente a comprender los procesos que den claramente evidencia del quehacer institucional.

La calidad de la educación también se aborda desde la Gestión y se hace necesario realizar un diagnóstico de la calidad de las prácticas institucionales. Para esto se consideran las Áreas de : Liderazgo Escolar, Gestión del Currículum, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, con sus respectivas dimensiones.

1. Área de Liderazgo Escolar

1.1. DIMENSIÓN : Visión Estratégica y Planificación

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	3

Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	2
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	3

1.2. DIMENSIÓN : Conducción y Guía

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	2
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	1

1.3. DIMENSIÓN : Información y Análisis

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de	

mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.	3
Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	3

2. Área de Gestión del Currículum

2.1. DIMENSIÓN : Organización Curricular

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización	2
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.	3

2.2. DIMENSIÓN : Preparación de la Enseñanza

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	3
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	2
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	3

2.3. DIMENSIÓN : Acción Docente en el Aula

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	2

Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	3
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	3

2.4. DIMENSIÓN : Evaluación de la Implementación Curricular

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.	3
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.	3

Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	3
---	---

3. Área de Convivencia Escolar

3.1. DIMENSIÓN : Convivencia Escolar en función del PEI

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	2
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	2

3.2. DIMENSIÓN : Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los	3

estudiantes, considerando sus características y necesidades.	
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	3
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	3

4. Área de Gestión de Recursos

4.1. DIM ENSIÓN : Recursos Humanos

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	2
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	2

4.2. DIM ENSIÓN : Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	3
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	3

4.3. DIMENSIÓN : Procesos de Soporte y Servicios

Prácticas	Nivel De Evaluación De Prácticas
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	3
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	3

V.- Desarrollo de los Descriptores :

Contraste de Dimensiones y Evidencias

La evaluación es útil como herramienta para el mejoramiento de la calidad educativa, ya que a través de la misma se puede obtener información para tomar

decisiones efectivas. Por esto es pertinente realizar un análisis de los resultados arrojados durante el diagnóstico institucional.

1. Área de Liderazgo Escolar

1.1. DIMENSIÓN : Visión Estratégica y Planificación

Prácticas	Evidencias
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	Su aplicación ha sido frecuente y sistemática y orientada a resultados, se evidencia por medio de Planificación Institucional, matrices de planificación semestral.
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	Se declara su existencia, pero rara vez existe una revisión y actualización del PEI a través de informes, cuestionarios y análisis del PEI.
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente y orientada a resultados, se utiliza plan anual, metas institucionales, planificaciones administrativas.

1.2. DIMENSIÓN : Conducción y Guía

Prácticas	Evidencias
-----------	------------

Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	Práctica sistemática con despliegue parcial. Existe evidencia como documento oficial, registro de actividades, sin embargo su aplicación ha sido ocasional.
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	No se registran evidencias que aseguren la evaluación del desempeño del Equipo Directivo.

1.3. DIMENSIÓN : Información y Análisis

Prácticas	Evidencias
La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente y orientada a resultados, a través de la programación de actividades especiales para el personal del establecimiento
Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.	Se declara su existencia, en la implementación de informes de rendimiento de cuentas y evaluación, su aplicación ha sido frecuente y orientada a resultados

2. Área de Gestión del Currículum

2.1. DIMENSIÓN : Organización Curricular

Prácticas	Evidencias
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización	Se declara su existencia, sin embargo ocasionalmente se utilizan instrumentos que evidencien la articulación del Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y calendarización.
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.	Se declara su existencia, en la implementación de Sistemas de planificación curricular y pedagógica, existen matrices de planificación, su aplicación ha sido frecuente.

2.2. DIMENSIÓN : Preparación de la Enseñanza

Prácticas	Evidencias
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	Práctica sistemática, se declara su existencia, a través de informes de rendimiento , mecanismos de evaluación y supervisión, su aplicación ha sido frecuente.

<p>Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p>	<p>Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, se emplean informes escritos y orales.</p>
<p>Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p>	<p>Se declara su existencia, en la implementación de Sistemas de planificación curricular y pedagógica, existen matrices de planificación, análisis de resultados , su aplicación ha sido frecuente.</p>

2.3. DIMENSIÓN : Acción Docente en el Aula

Prácticas	Evidencias
<p>Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p>	<p>Se declara su existencia, pero no se emplean los registros e informes para la toma de decisiones y mejoramiento de resultados.</p>
<p>Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p>	<p>Se declara su existencia, en la implementación de Reuniones e informes de departamentos, programa de orientación, trabajo de profesores jefes, su aplicación ha sido frecuente.</p>
<p>Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los</p>	<p>Se declara su existencia, se aplican sistemas de seguimiento, existe</p>

aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	catálogo de recursos , su aplicación ha sido frecuente.
---	---

2.4. DIMENSIÓN : Evaluación de la Implementación Curricular

Prácticas	Evidencias
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.	Se utiliza frecuentemente, a través de pautas de registros, informes de logros por niveles, reuniones e informes por asignatura
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.	Se aplica frecuentemente, existen evidencias como informes de notas, personalidad, intereses.
Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	Se declara su existencia, se aplica frecuentemente por medio de informes de reuniones técnicas pedagógicas

3. Área de Convivencia Escolar

3.1. DIMENSIÓN : Convivencia Escolar en función del PEI

Prácticas	Evidencias
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular	Práctica sistemática con despliegue parcial, se difunde el Manual de Sana

conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	Convivencia, pero falta Anecdotario de convivencia escolar
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	Se declara su existencia, es una práctica sistemática. Se utilizan instrumentos de comunicación formal y rara vez talleres para padres y/o apoderados.

3.2. DIMENSIÓN : Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes

Prácticas	Evidencias
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	Ha sido utilizada frecuentemente, se recolectan evidencias a través de matrices de orientación y encuestas.
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	Se declara su existencia, ha sido utilizada frecuentemente, por medio del registro de talleres , actas de reuniones técnicas pedagógicas
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	Práctica sistemática, se emplea frecuentemente, se utilizan trípticos de difusión, registros de reuniones de orientación.

4. Área de Gestión de Recursos

4.1. DIM ENSIÓN : Recursos Humanos

Prácticas	Evidencias
Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	Se declara su existencia, pero no influye en la toma de decisiones, se evidencia en Calendario de reuniones periódicas de avance, descripción de perfil de competencias profesionales docentes por ciclos
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	Se declara su existencia pero no se considera para la toma de decisiones, se consideran como evidencia

4.2. DIM ENSIÓN : Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

Prácticas	Evidencias
Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	Se utiliza frecuentemente por medio de Informes sobre mantención de infraestructura y materiales del establecimiento, además de un registro actualizado del material didáctico
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	Ha sido utilizada frecuentemente se evidencia a través de Informes de

	<p>evaluación del uso y de los recursos con los que se cuenta.</p> <p>También se lleva un catastro de asistencia de los docentes.</p>
--	---

4.3. DIMENSIÓN : Procesos de Soporte y Servicios

Prácticas	Evidencias
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	Es una práctica que se utiliza frecuentemente, existen registros de informes de evaluación de metas y de los requerimientos de la unidad educativa.
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	Es una práctica que se emplea frecuentemente, se evidencian informes sobre mantención de infraestructura y registro actualizado del material con que cuenta el establecimiento educacional.

VI.- Análisis de los Resultados :

Como Unidad Educativa se reconoce que el diagnóstico es fundamental para identificar el nivel de calidad de la gestión institucional y pedagógica y su implicancia en la trayectoria educativa de los estudiantes.

Se entiende que esta etapa está conformada por instancias de reflexión y análisis que deben ser lideradas por el director y conducidas por el equipo técnico y de gestión, quienes definen las acciones, tiempos, productos y estrategias más adecuadas para asegurar la participación de los diferentes actores de la comunidad escolar y garantizar la calidad del proceso.

Acorde a la realización del diagnóstico, que ha constituido un aprendizaje para el conjunto de actores de la comunidad educativa, puesto que contribuye al análisis crítico de sus procesos y cómo este incide directamente, en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Como producto del análisis a la vista de los resultados del diagnóstico se observan algunas Áreas y sus respectivas dimensiones que requieren asumir y tomar decisiones respecto de las necesidades de mejoramiento.

- a. **En el área de Área de Liderazgo Escolar** , se han tomado dos dimensiones :
 - i. **Dimensión Focalizada** : Visión Estratégica y Planificación

Práctica:

- Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.

Análisis: En estas prácticas se puede concluir que se declara su existencia, pero rara vez existe una revisión y actualización del PEI, no hay informes, cuestionarios ni análisis del PEI que evidencien su existencia. Es urgente el poder realizar una revisión y plan remedial.

ii. **Dimensión Focalizada** : Conducción y Guía

Práctica:

- Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.
- Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.

Análisis : Al analizar los resultados se deduce que la práctica es sistemática con despliegue parcial. Existe evidencia como documento oficial, registro de actividades, sin embargo su aplicación ha sido ocasional. En cuanto a la evaluación del equipo de gestión, no se registran evidencias que aseguren la evaluación del desempeño del Equipo Directivo.

b. **En el Área de Gestión del Currículum** se han tomado tres dimensiones :

i. **Dimensión Focalizada** : Organización Curricular



Práctica : Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.

Análisis : Al analizar los resultados de la práctica se establece que se declara su existencia, sin embargo ocasionalmente se utilizan instrumentos que evidencien la articulación del Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y calendarización.

ii. **Dimensión Focalizada** : Preparación de la Enseñanza

Práctica : Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes

Análisis : Como consecuencia de los resultados de la práctica, se declara su existencia, en la implementación de Sistemas de planificación curricular y pedagógica, existen matrices de planificación, análisis de resultados , su aplicación ha sido frecuente, pero es necesario mejorar su implementación.

iii. **Dimensión Focalizada** : Acción Docente en el Aula

Práctica : Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.

Análisis : Cuando se analizan los resultados de la práctica, se declara su existencia, pero no se emplean los registros e informes para la toma de decisiones y mejoramiento de resultados. Se toma la decisión de realizar un plan de mejoramiento para su implementación.

c. **En el Área de Convivencia Escolar** se toma una dimensión :

i.- **Dimensión Focalizada** : Convivencia Escolar en función del PEI

Práctica :

1.- Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.

2.- Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la Implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.

Análisis : Al realizar el análisis de los resultados de la práctica se declara que es una práctica sistemática con despliegue parcial, se difunde el Manual de Sana Convivencia, pero falta Anecdotario de convivencia escolar. Además se concuerda en que se utilizan instrumentos de comunicación formal , pero rara vez se realizan talleres para padres y/o apoderados.

d. En el Área de Gestión de Recursos, se ha tomado una dimensión :

i.- **Dimensión Focalizada** : Recursos Humanos

Práctica :

1.- Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.

2.- Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.

Análisis : El análisis de esta práctica es muy categórica, se declara su existencia, pero no influye en la toma de decisiones, se evidencia en Calendario de reuniones periódicas de avance, descripción de perfil de competencias profesionales



docentes por ciclos. También en cuanto a la formulación y comunicación de metas, estas se declaran , pero no son consideradas para la toma de decisiones.

VII.- Plan de Mejoramiento :

La gestión de la calidad es una necesidad para poder conseguir resultados óptimos

que permitan a los establecimientos educacionales desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades en ciclos de mejora sucesivos ,mediante una gestión eficaz y eficiente del conjunto de recursos materiales, humanos, infraestructura y procesos, analizando las necesidades y expectativas del alumnado con tal de satisfacer a través de decisiones específicas como son:

- Establecimiento de vías de comunicación efectiva entre los estudiantes y los sectores interesados.
- Diseño de mecanismos de corrección y mejora de los desajustes observados.



Para que exista calidad en una organización es necesario que exista una adecuada

planificación de todas sus acciones y actividades y una correcta gestión de todos los recursos materiales y humanos.

En este contexto, los procesos de autoevaluación institucional y los Planes de Mejoramiento Educativo, constituyen antecedentes y procesos relevantes para el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y para los establecimientos.

1. Área de Liderazgo Escolar :

a. Objetivos :

Dimensión Focalizada	Visión Estratégica y Planificación
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	
Objetivo :	

- Consolidar las prácticas relacionadas con la retroalimentación constante del Proyecto Educativo Institucional y que posea pertinencia con el Plan de Mejoramiento Educativo con el fin de mejorar los aprendizajes.
- Reordenar la organización institucional y los mecanismos de coordinación, y evaluación en concordancia con el PEI.

b. Líneas de Acción :

1. Confección de un plan estratégico indicando las necesidades priorizadas.
2. Elaborar un cronograma de las necesidades priorizadas.
3. Calendarización de las actividades planificadas por los distintos estamentos de la escuela.
4. Revisión de los procedimientos planificados de acuerdo a la calendarización.
5. Calendarización de reuniones con Padres, Apoderados y Alumnos.
6. Contratación de resultados obtenidos.
7. Definición de la estructura organizativa y funcional del colegio.
8. Definición de procesos de seguimiento y evaluación

c. Medios de Verificación :

- PEI- Acta Consejo Escolar.
- Listado o informe de necesidades
- Cronograma de acciones a realizar
- Registro de actividades planificadas
- Registro de supervisión
- Registro de reuniones con padres y apoderados

- Actas de talleres informativos
- Hoja de asistencia a reuniones o talleres
- Pautas de evaluación
- Registro de resultados en seguimiento a la gestión
- Acta de cuenta pública

d. Fechas :

Fechas	Inicio	Abril 2015
	Término	Diciembre 2015
	Monitoreo	Trimestralmente

e. Metas :

Metas	% De Logro	Tiempo
Incorporar en el quehacer de la escuela un plan estratégico anual de gestión proactiva.	40	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Crear métodos específicos para evaluar la gestión de liderazgo monitoreando anualmente en coordinación con los distintos estamentos de la escuela.	40	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Contar con un documento que dé cuenta de las Políticas, reglamentos y manuales	100	Abril - Junio
	----	Julio -Septiembre
	----	Octubre - Diciembre

Contar con procedimientos evaluativos por área. Elaborar instrumentos de evaluación	40	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre

f. Responsables :

- Dirección
- Gabinete Técnico
- Consejo Escolar

g. Indicadores de Monitoreo :

- Análisis de PEI y Reglamento Interno Institucional
- Análisis de necesidades en Consejo de Profesores
- Solicitud de necesidades en Consejo Escolar
- Implementación de un plan estratégico indicando las necesidades priorizadas del Establecimiento Educacional.
- Estadística asistencia a talleres
- Cumplimiento en la aplicación de pauta de seguimiento.

2. Área de Liderazgo Escolar :

a. Objetivos :

Dimensión Focalizada	Conducción y Guía
<p>Prácticas de la Dimensión que serán abordadas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI. - Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño. 	
<p>Objetivo :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros, para apoyar el logro de los Objetivos y Metas Institucionales. - Implementar prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas que afectan al logro de los Objetivos y Metas Institucionales. 	

b. Líneas de Acción :

1. Construcción de instrumentos que permitan evaluar el proceso de gestión a nivel del Director y Equipo de Gestión, estableciendo fortalezas y debilidades.

2. Establecer los contactos y compromisos de trabajo con las organizaciones necesarias para que participen en los procesos educativos y considerando las situaciones individuales, familiares y de los alumnos.
3. Reunir a los Servicios de Apoyo en torno a sus distinciones y a la meta común: la Misión del establecimiento.

c. Medios de Verificación :

- Pautas de evaluación
- Registro de resultados en seguimiento a la gestión
- Cronograma de acciones a realizar
- Encuestas/consultas periódicas.
- Actas de consejos de Profesores
- Pautas de Observación
- Análisis Resultados Evaluación Institucional
- Reflexiones Pedagógicas

d. Fechas :

Fechas	Inicio	Abril 2015
	Término	Diciembre 2015
	Monitoreo	Trimestralmente

e. Metas :

Metas	% De Logro	Tiempo
	40	Abril - Junio

Confección de una carta gant con las acciones a realizar	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Construir Pautas de Evaluación y de registros del seguimiento de la gestión	30	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Compromiso de trabajo con las organizaciones necesarias para que participen en los procesos educativos	25	Abril - Junio
	50	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre

f. Responsables :

- Dirección
- Gabinete Técnico
- Consejo Escolar

g. Indicadores de Monitoreo :

- Análisis y Confección Carta Gant
- Evaluación Pautas de Registros
- Análisis de las acciones a realizar
- Implementación de un plan estratégico
- Estadística asistencia y cumplimientos de metas
- Cumplimiento en la aplicación de pauta de seguimiento.

3. Área de Gestión del Currículum :

a. Objetivos :

Dimensión Focalizada	Organización Curricular
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	
<p>Objetivo : Sistematizar y analizar periódicamente los resultados que se obtienen del seguimiento y monitoreo, para tomar decisiones en torno al progreso de sus procesos anuales de mejoramiento continuo.</p>	

b. Líneas de Acción :

1. Elaboración del Plan Anual en concordancia con el Marco Curricular, Plan de estudio y PEI.
2. Desarrollar una planificación, calendarización y seguimiento de las prácticas de articulación.

3. Evaluación de las prácticas que articular el Marco curricular, Plan anual, PEI y Calendarización.

c. Medios de Verificación :

- PEI
- Planificación Semestral
- Análisis de los Resultados de la Evaluación Institucional.
- Acta de Consejos Técnicos
- Reflexiones pedagógicas

d. Fechas :

Fechas	Inicio	Abril 2015
	Término	Diciembre 2015
	Monitoreo	Trimestralmente

e. Metas :

Metas	% De Logro	Tiempo
Elaborar un del Plan Anual en concordancia con el Marco Curricular, Plan de estudio y PEI.	40	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Confeccionar un calendario para el seguimiento de las prácticas educativas	50	Abril - Junio
	80	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre

Elaboración de fichas que permitan evaluar las prácticas que articular el Marco curricular, Plan anual, PEI y Calendarización.	50	Abril - Junio
	70	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre

f. Responsables :

- Dirección
- Unidad Técnica
- Docentes
- Consejo Escolar

g. Indicadores de Monitoreo :

- Análisis y Confección Plan Anual
- Evaluación de Prácticas educativas
- Análisis de seguimiento a las prácticas
- Elaboración de fichas evaluativas
- Estadística del cumplimiento de metas

4. Área de Gestión del Currículum :

a. Objetivos :

Dimensión Focalizada	Preparación de la Enseñanza
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	
Objetivo : Analizar y mejorar el quehacer docente a partir de las prácticas pedagógicas, con la utilización efectiva del tiempo y el uso de recursos	

educativos para apoyar a los estudiantes que obtienen bajos resultados y lograr los objetivos y metas anuales del Plan de Mejoramiento Educativo.

b. Líneas de Acción :

- 1- Organizar talleres de reflexión con temas específicos aprovechando las experiencias de docentes y especialistas en didáctica educativa.
- 2- Calendarización de talleres de reflexión pedagógica.
- 3- Realizar reuniones técnicas con los profesores de asignatura para:
- 4- Analizar las prácticas pedagógicas existentes en el aula.
- 5- Unificar criterios de evaluación para abordar la diversidad existente en el aula.
- 6- Mejorar las prácticas pedagógicas para asegurar la atención pertinente a las necesidades educativas.
- 7- Apoyar permanentemente la implementación de espacios de reflexión técnica docente semanal en el Establecimiento Educativo
- 8- Realizar reuniones evaluativas de los logros alcanzados.

c. Medios de Verificación :

- Libro de clases
- Planificaciones Semestrales
- Planificaciones Diarias
- Registro anecdótico del docente
- Registro de talleres técnicos
- Registro de observación de clases UTP
- Plan de trabajo gabinete técnico

- Registro de avances pedagógicos de alumnos
- Cronograma de visitas al aula
- Programas de estudios
- Plan de trabajo apoyo complementario
- Registro de evaluaciones

d. Fechas :

Fechas	Inicio	Abril 2015
	Término	Diciembre 2015
	Monitoreo	Trimestralmente

e. Metas :

Metas	% De Logro	Tiempo
Incorporar prácticas que aseguren una progresión de estrategias de enseñanza en relación a planes y programas de cursos.	50	Abril - Junio
	70	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Evaluar periódicamente, los planes y programas implementado en los cursos, incluyendo los apoyos específicos o complementarios.	40	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Incorporar instancias de reflexión pedagógicas con temas específicos	50	Abril - Junio
	70	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre

involucrando a todos los estamentos de la unidad educativa		
--	--	--

f. Responsables :

Director

Jefe UTP

Docentes

Profesionales especialistas

g. Indicadores de Monitoreo :

- Registro diario de las actividades en el libro de clases.
- Cuadernos con planificaciones de aula.
- Participación en talleres técnicos
- Visitas consensuadas de observación de clases.
- Cumplimiento del plan de trabajo.
- Entrega de informes de avances semestrales.
- Cumplimientos de visitas al aula.
- Aplicación de planes y programas del curso
- Cumplimiento de apoyo complementario a los alumnos
- Anotaciones de evaluaciones en el libro de clases y en informes.

5. Área de Gestión del Currículum :

a. Objetivos :

Dimensión Focalizada	Acción Docente en el Aula
-----------------------------	----------------------------------

Prácticas de la Dimensión que serán abordadas

Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.

Objetivo :

- Comprender y Analizar la conceptualización básica sobre las estrategias de enseñanza y de aprendizaje, los nuevos ambientes de aprendizaje, nuevos roles de los profesores y estudiantes, nuevas modalidades evaluativas.
- Desarrollar y Aplicar metodologías activo – participativas en las diferentes asignaturas.
- Asesorar y colaborar con los docentes para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, aportando conocimientos, métodos y estrategias que faciliten la atención a la diversidad.

b. Líneas de Acción :

1. Consensuar pauta de acompañamiento en el aula.
2. Establecer cronograma que implique a lo menos una visita mensual a cada curso.
3. Realizar reuniones evaluativas, de visitas con los profesores involucrados para concordar estrategias remediales.
4. Realizar reuniones técnicas con los profesores de asignatura y establecer las modificaciones necesarias a las estrategias metodológicas de acuerdo a las capacidades y necesidades de los alumnos.
5. Monitorear los apoyos específicos o complementarios.
6. Organizar talleres de reflexión con temas específicos aprovechando las experiencias de docentes y especialistas.

7. Calendarización de talleres de reflexión pedagógica.
8. Evaluar talleres realizados con los docentes.

c. Medios de Verificación :

- Libro de clases
- Planificaciones Semestrales
- Planificaciones Diarias
- Registro anecdótico del docente
- Registro de talleres técnicos
- Registro de observación de clases UTP
- Plan de trabajo gabinete técnico
- Registro de avances pedagógicos de alumnos
- Cronograma de visitas al aula
- Programas de estudios
- Plan de trabajo apoyo complementario
- Registro de evaluaciones

d. Fechas :

Fechas	Inicio	Abril 2015
	Término	Diciembre 2015
	Monitoreo	Trimestralmente

e. Metas :

Metas	% De Logro	Tiempo
Incorporar prácticas que aseguren una progresión de estrategias de enseñanza en relación a planes y programas de cursos.	40	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Evaluar periódicamente, los planes y programas implementado en los cursos, incluyendo los apoyos específicos o complementarios.	40	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Incorporar instancias de reflexión pedagógicas con temas específicos involucrando a todos los estamentos de la unidad educativa.	30	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Capacitar el 100 % de la Unidad Educativa en el manejo de herramientas pedagógicas para el trabajo educativo de calidad.	50	Abril - Junio
	70	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Fortalecer a través de la capacitación a docentes en el desarrollo de competencias profesionales centradas en las metodologías y el crecimiento personal que permita generar y fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.	50	Abril - Junio
	70	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre

f. Responsables :

- Director
- Jefe UTP
- Docentes
- Profesionales especialistas

g. Indicadores de Monitoreo :

- Definición de metas y su priorización por niveles y asignaturas de aprendizaje.
- Elaboración de Pautas de registro de cumplimiento de metas establecidas.
- Elaboración de un proyecto de perfil de competencias.
- Organización de talleres de reflexión
- Aplicación de los instrumentos de evaluación a todos los docentes

6. Área de Convivencia Escolar :

a. Objetivos :

Dimensión Focalizada	Convivencia Escolar en función del PEI
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	
<p>1.- Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.</p> <p>2.- Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la Implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</p>	
<p>Objetivo :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respetar los derechos y responsabilidades establecidas en el reglamento de convivencia escolar. - Lograr que la familia se involucre en el quehacer pedagógico de la escuela en forma consciente y responsable. - Otorgar apoyo a los padres o apoderados a través de talleres de orientación o prevención con temas específicos. - Establecer contactos con redes de apoyo, para fortalecer el trabajo con alumnos, padres y/o apoderados. 	

b. Líneas de Acción :

1. Programar espacios de reflexión con los diferentes estamentos de la unidad educativa para la vigencia, pertinencia y utilidad del reglamento escolar.
2. Analizar y consensuar con los diferentes estamentos las responsabilidades y roles en relación a normas, sanciones y procedimientos.
3. Generar actividades culturales y deportivas que impliquen la participación activa de padres, madres y apoderados.
4. Realizar talleres para fortalecer la participación activa de los padres y apoderados en los procesos de aprendizajes y formación de sus hijos e hijas.
5. Incorporar a los padres para que participen en forma activa y colaborativa en reuniones de subcentro, centro general de padres y consejo escolar.
6. Desarrollar talleres de orientación con temas específicos sugeridos por el estamento correspondiente.
7. Potenciar una sana y participativa convivencia escolar entre los actores de la comunidad educativa, promoviendo los principios de inclusión, equidad, no discriminación y perspectiva de género.

c. Medios de Verificación :

- Reglamento de convivencia escolar.
- Registro de padres en tareas de colaboración
- Registro de padres y apoderados a reuniones
- Estadística de asistencia a charla y talleres
- Calendario con actividades extracurriculares.

d. Fechas :

	Inicio	Abril 2015
--	---------------	-------------------

Fechas	Término	Diciembre 2015
	Monitoreo	Trimestralmente

e. Metas :

Metas	% De Logro	Tiempo
Utilizar adecuadamente el reglamento de convivencia escolar con la finalidad de respetar los derechos y responsabilidades establecidas como normas que regulan la interacción personal y grupal.	50	Abril - Junio
	80	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Comprometer a padres y apoderados en el desarrollo del aprendizaje de sus hijos e hijas y en la implementación del P.E.I.	50	Abril - Junio
	70	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Fortalecer la capacidad de resiliencia en padres y apoderados, desarrollando o potenciando talleres o programas de orientación.	40	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Desarrollar un clima propicio para el aprendizaje de los estudiantes	30	Abril - Junio

acondicionando permanentemente el ambiente escolar y el establecimiento de normas de convivencia en la sala y en la escuela.	70	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Establecer acciones de mejoramiento de la Convivencia Escolar y Resolución de Conflictos.	50	Abril - Junio
	80	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Dar a conocer a la comunidad escolar las acciones para promover una sana convivencia escolar.	60	Abril - Junio
	80	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre

f. Responsables :

- Director
- Inspector General
- Orientador
- Jefe UTP
- Coordinador

g. Indicadores de Monitoreo :

- Actualización y revisión del Reglamento de Convivencia Escolar
- Cumplimientos de responsabilidad establecidos en el Reglamento de Convivencia Escolar
- Porcentaje de padres que participan en el quehacer pedagógico de sus hijos e hijas.

- Participación de los padres y apoderados en talleres de orientación y en actividades culturales y deportivos.
- Asistencia a reuniones de apoderados.
- Cantidad de instituciones que servirán de red de apoyo.
- Evaluación del seguimiento al plan de mejoramiento
- Porcentaje de alumnos que son apoyados por los padres.
- Participación en actividades extracurriculares.

7. Área de Gestión de Recursos :

a. Objetivos :

Dimensión Focalizada	Recursos Humanos
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	
<p>1.- Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</p> <p>2.- Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</p>	
<p>Objetivo :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico de las necesidades de los estamentos de la unidad educativa que se requieran para implementar el PEI. - Monitorear el desempeño de los docentes, no docentes, asistentes de educación en relación a sus funciones y metas establecidas. 	

b. Líneas de Acción :

1. Registrar necesidades de docentes, no docentes y asistentes de educación que servirán para generar instancias de mejorar en la implementación del PEI.
2. Evaluar catastro de necesidades y priorizar aquellos emergentes.
3. Aplicar pautas de evaluación de desempeño a los distintos estamentos de la unidad educativa.
4. Definir y dar a conocer a la comunidad, los roles y funciones del personal en concordancia con un organigrama interno.

c. Medios de Verificación :

- Reglamento Interno – PEI.
- Organigrama Actualizado
- Manual de Roles y funciones
- Acta de consejo de profesores
- Acta Consejo Escolar
- Boletín mensual de asistencia
- Pauta de seguimiento de desempeño

d. Fechas :

Fechas	Inicio	Abril 2015
	Término	Diciembre 2015
	Monitoreo	Trimestralmente

e. Metas

Metas	% De Logro	Tiempo
Crear procedimientos que permitan evidenciar resultados obtenidos por la unidad educativa en los diferentes ámbitos de gestión.	30	Abril - Junio
	60	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Construcción de catastro de necesidades y priorizar aquellos emergentes.	50	Abril - Junio
	80	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre
Aplicación de pautas de evaluación de desempeño a los distintos estamentos de la unidad educativa.	40	Abril - Junio
	70	Julio -Septiembre
	100	Octubre - Diciembre

f. Responsables :

- Dirección
- Jefe UTP
- Docentes

g. Indicadores de Monitoreo :

- Entrega de informes semestrales y certificados anuales
- Participación en evaluación institucional.
- Planificación de áreas según plan de estudio.

- Informe anual de mantenimiento.
- Adquisiciones realizadas según necesidad.
- Utilización de los recursos disponibles en el establecimiento.
- Participación de padres y apoderados en reuniones convocadas.
- Aplicación de encuestas a los integrantes de la comunidad educativa.

VIII.- Bibliografía

- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(1), 1-4.
- BAKER, J. (1990). El Poder de una Visión. Wisconsin (USA): Chart Hose Learning Corporations.
- Gento, S. y Cortés, J. "Liderazgo para el Cambio Educativo"

- GENTO, S. (1994). Participación en la Gestión Educativa. Madrid: Santillana.
- MINEDUC (2005). Marco para la Buena Dirección (revisión marzo de 2010). Santiago, Chile: Ministerio de Educación.
- MINEDUC (2006). Mejorando el Liderazgo Escolar. Reporte de Chile para OECD. Santiago, Chile.
- MINEDUC, Fundación Chile (2009). Perfiles de competencias para docentes directivos, Mapa de desarrollo profesional. Proporcionado por Fundación Chile. Santiago, Chile.
- Muñoz, G., y Marfán, J. (2011). Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile. Situación actual, desafíos y propuestas de política. Fondo Nacional de Investigación y Desarrollo en Educación, Ministerio de Educación.
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE, 4(4e), 11-24.
- Núñez, I., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2010). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile (1929-2009). Revista Picoperspectivas, 9(2), 53-81.
- OCDE (1991). Escuelas y Calidad de la Enseñanza. Madrid: Paidós-M.E.C.
- OECD (2003). Education at a Glance. Paris: Author.
- PETRICK, J.A. & FURR, D.S. (1997). Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000.
- Planes de Mejoramiento: Estrategias e Instrumentos para la Eficacia de la Escuela Marcela Román C.
- PONT, B., NUSCHE, D. & MOORMAN, H. (2008a). Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy. París: OECD (publicado en

español, en 2009, como *Mejorar el Liderazgo Escolar*, Volumen 1: Política y Práctica).

- PONT, B., NUSCHE, D. & MOORMAN, H. (2008b). *Improving School Leadership*, Volume 2: Case Studies on System Leadership. París: OECD.
- SCHEERENS, J. (1992). *Effective Schooling*. London: Cassell.
- SCHEERENS, J. y CREMERS, B. (1989). "Conceptualizing School Effectiveness". *International Journal of Educational Research*, 13 (87).
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123-147.
- Weinstein, J., Muñoz, G., Garay, S., Horn, A., Marfán, J., Uribe, M., Concha, C. y Volante, P. (2010). *Reporte Intermedio Estudio "Liderazgo educativo y calidad de la Educación en Chile"*. [Manuscrito no publicado].