



**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER PROFESIONAL
EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA
ESCUELA ALEMANIA DE LA COMUNA DE VALPARAISO REGION VALPARAISO**

Nombre del candidato a magíster: María Elizabeth Ibaceta Quiroga

Nombre del Tutor disciplina: Amely Vivas

Nombre del tutor Metodológico: Francisco Calderón

Mayo 2023

INDICE

Resumen.....	5
Introducción	6
Lista de tablas.....	3
Lista de figuras.....	4
Marco Teórico	8
Marco Contextual	13
Diagnóstico Institucional	19
Análisis de resultados.....	20
Plan de Mejoramiento.....	42
Bibliografía.....	47

LISTA DE TABLAS

Tabla N°1 Datos Generales del Establecimiento Educacional	10
Tabla N°2 Componentes del PEI.....	21
Tabla N°3 Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar.....	22
Tabla N°4 Vinculación PEI.....	23
Tabla N°5 Autoevaluación Institucional.....	26
Tabla N°6 Implementación de Planes.....	29
Tabla N°7 Implementación Curricular.....	33
Tabla N°8 Reflexión Sobre los Resultados SIMCE.....	34
Tabla N°9 Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento.....	35
Tabla N°10 Conclusiones de la Autoevaluación Institucional.....	38
Tabla N°11 PME Escuela Alemania.....	40
Tabla N°12 PME Escuela Alemania Subdimensiones.....	42

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1 Herramientas de Gestión.....	10
Figura N°2 Fases del PME.....	12
Figura N°3 Dimensiones del PME.....	20

Resumen

La Pandemia por el COVID cambio nuestras vidas para siempre lo que vino a comprobar lo frágiles que somos. Por eso desde la educación necesitamos reinventarnos y concebirla de una nueva forma que permita abordar desafíos como: La inclusión, la sustentabilidad, el trabajo colaborativo y garantizar los derechos universales de todos los seres humanos El PME ha sido orientada hacia la mejora educativa en un sentido estratégico a 4 años vinculado al PEI, una proyección hacia un paradigma educativo de transformación hay que generar condiciones que permitan tomar decisiones para la transformación sobre el quehacer educativo. Este trabajo de tesis de grado realizado para finalizar el proceso de Magíster en educación mención Gestión de Calidad, establece la Elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo el cual realice en la Escuela Alemania de Valparaíso. El Diagnóstico Institucional lo realice en base a los informes del MINEDUC los cuales son profundos y periódicos dado nuestra categoría de Escuela Insuficiente, el objetivo de este ejercicio es la profundización de lo estudiado en el período de 4 semestres, el Plan de mejoramiento que se desarrolle en la escuela nos entregará oportunidades y experiencias las cuales permitirán orientar, planificar y materializar los procesos que se han plasmado Proyecto Educativo Institucional, tomando en cuenta la cultura escolar, el contexto social, los roles y funciones de los miembros de la comunidad escolar , el diagnostico institucional y todo lo que permita lograr las metas plasmadas en el PME, lo que nos llevara a la mejora aspirada para todos nuestros alumnos.

INTRODUCCIÓN

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta de planificación estratégica que le permite a la escuela organizar de forma coherente y articulada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes de la escuela Alemania, es una oportunidad de atender los resultados del Diagnóstico DIA, en función de lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional. Esta planificación busca integrar en un solo instrumento, el PME, los diversos planes solicitados por normativa, identificando y registrando aquellas acciones que responden a cada uno de ellos:

- Plan de Formación Ciudadana
- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar
- Plan de Apoyo a la Inclusión
- Plan de Desarrollo Profesional Docente
- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género
- Plan Integral de Seguridad Escolar

Una vez analizados los datos; se organiza en el tiempo considerando los recursos y plazos existentes; a quiénes se convoca y cuán involucrados se encuentran al plan; y de cómo se evalúan los resultados obtenidos para detectar brechas, oportunidades de mejora e ir realizando adecuaciones y cambios, los cuales involucrarán a toda la comunidad educativa, es una herramienta democrática donde debemos ser capaces de abrirnos a la Participación dada las dinámicas y la cultura escolar de mi establecimiento utilizar el modelo de la Escalera de Participación adaptada de Hart 1993 , permitiría Lograr el Objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y establecer estrategias para mejorar La lectoescritura y la convivencia.

Este 2023 comenzamos un nuevo ciclo, los resultados del ciclo anterior nos da insumos para apoyar objetivos y estrategias para este nuevo ciclo.

En este marco, la construcción de su Plan de Mejoramiento Educativo (PME) 2022 es una oportunidad para definir estrategias y acciones, sellos e identidad de nuestra escuela los cuales se desprenden de nuestra misión y visión y todo lo plasmado en el PEI con el fin último de lograr la reactivación educativa con foco en la convivencia y el fortalecimiento socioemocional

MARCO TEÓRICO

El objetivo de este trabajo es la aplicación de lo que aprendí en el Magister Profesional en Educación Mención gestión de calidad de la Universidad Miguel de Cervantes, lo que me permite tener habilidades y herramientas para elaborar una propuesta en base a un diagnóstico la que se verá reflejada en la herramienta de gestión Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

1.-Plan de Mejoramiento Educativo

Desde una mirada general (de la Vega, 2015) se entiende el mejoramiento como un proceso que involucra a las personas e instituciones que participan de su implementación, preguntándose acerca de qué tiene que ocurrir para modificar favorablemente un escenario educativo.

El cual debe reflexionar sobre variables externas e internas a la escuela, materiales y simbólicas. Este proceso tiene una finalidad, esto apunta a que el mejoramiento educativo se puede desarrollar en la medida en que hay finalidades que están más allá de lo meramente técnico y de las obligaciones que las escuelas deben cumplir. La perspectiva moderna dice entonces que lo que sostiene una organización y su funcionalidad ya no es la estructura, es decir la jerarquía y sus funciones preestablecidas, sino en las personas que tiene concepciones y carácter propias, son ellas las que llevar a cabo el trabajo no las estructuras como si por ellas sola se lograra el objetivo, (CALIDAD EN LA EDUCACIÓN N°42, julio 2015 • pp. 61-91) “

Pastor y León (2007) sostienen que la concepción tradicional de las organizaciones parte del orden y la estabilidad de una estructura. La perspectiva de la complejidad, por el contrario, ha desplazado la atención a la actividad de las personas que “organizan”. Existe evidencia entonces que una institución educativa de trabajar en una ruta constante de cambios y mejoras para llevar a cabo su cometido y que este no

depende de un ente sino de todos sus integrantes. (Psicoperspectiva VOL. 9, N°1 (ENERO-JUNIO), 2010 pp. 113)

En base a lo anterior un PME está basado en la visión que una institución educativa para avanzar hacia un mejor escenario de aprendizaje debe constantemente estar mejorando en sus procesos, caminando en una ruta con objetivos y metas claras a lograr, permitiendo que todos sus integrantes participen activamente en este proceso, es decir ya no es tarea del director o solamente del profesor jefe los resultados en los aprendizajes de los estudiantes, sino de toda la comunidad incluyendo obviamente a la familia.(CALIDAD EN LA EDUCACIÓN N°42, julio 2015 • pp. 61-91)

La aplicación de este modelo, aunque es bien recibida y documentada, tiene sus inconvenientes ya que los establecimientos educativos deben desarrollar la capacidad de integrarse y articularse entre los diferentes niveles de gestión. Es necesario implementar un equipo capaz de crear un buen clima y compromiso en la institución para favorecer el aprendizaje (Ahumada, 2010).

A pesar de que las leyes y programas establezcan buenos modelos y se utilicen términos como equipo de gestión, equipo directivo y equipo técnico-pedagógico, no es suficiente ya que lo que ocurre en realidad difiere mucho de lo esperado (Ahumada, 2010). Esto se debe a que, según varios autores, las demandas de la sociedad requieren la instauración de un liderazgo distribuido y un aprendizaje organizacional permanente. Ahumada (2010) cita a Camburn, Rowan y Taylor (2003), Donaldson (2006), Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja y Lewis (2008) para apoyar esta afirmación.

La gráfica siguiente muestra como la herramienta de gestión, PME, permite a los establecimientos educacionales articular de manera sistémica la normativa, el currículum nacional, el PEI y cada uno de los 6 planes establecidos por normativa con foco en la trayectoria de mejora escolar

Herramientas de Gestión

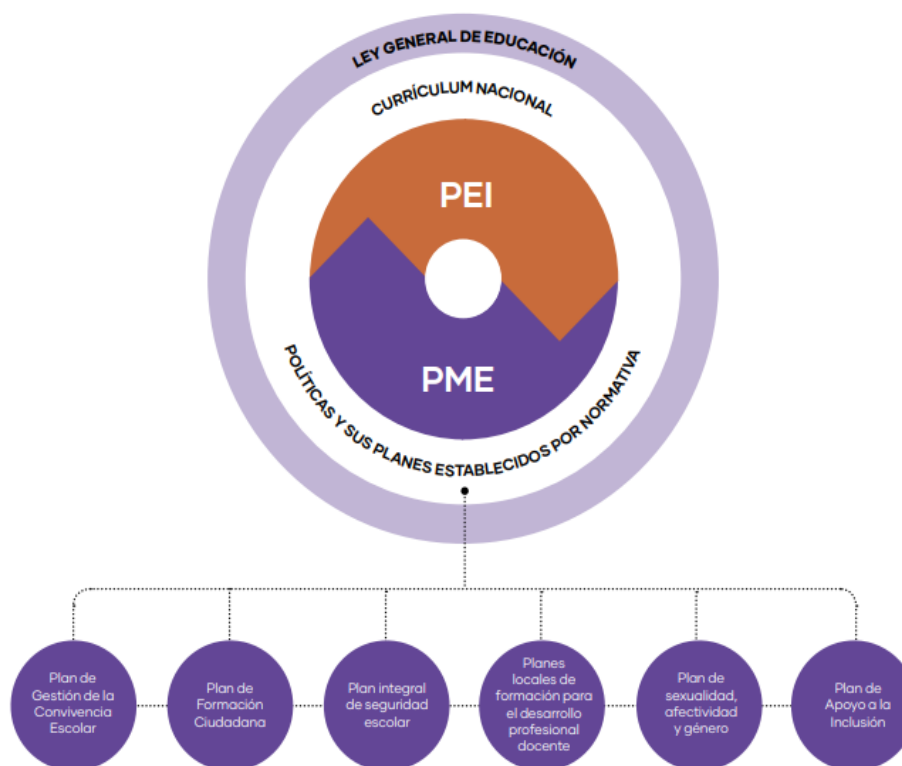


Figura 1
Mineduc2019

2.-Ley SEP

Según MINEDUC la Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una ley que entrega recursos del Estado para mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales. Esta subvención adicional se le entrega al sostenedor, por los alumnos prioritarios que estén cursando desde el primer nivel de transición de la educación Parvularia, hasta el 4 año de enseñanza media.

Para recibir estos recursos, el sostenedor firma un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, mediante el cual adquiere el compromiso de destinar esta subvención a la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo, que contenga iniciativas que apoyen con especial énfasis a los estudiantes prioritarios, y acciones de apoyo técnico-pedagógico para mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes con bajo rendimiento académico.

El objetivo de la SEP es mejorar la calidad y equidad de la educación en los establecimientos educacionales que atienden alumnos cuyas condiciones socioeconómicas pueden afectar su rendimiento escolar; para avanzar hacia una educación con mejores oportunidades para todos. (Mineduc presentación SEP)

Alumnos Prioritarios: Son aquellos para quienes las condiciones socioeconómicas de sus hogares pueden dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. La calidad de alumno prioritario es determinada anualmente por el Ministerio de Educación, de acuerdo con los criterios establecidos en el artículo 2° de la Ley N° 20.248

El nuevo enfoque del plan de mejoramiento educativo está centrado en los procesos de mejora y propone que los establecimientos proyecten un Plan de Mejoramiento a 4 años, a partir del análisis y reflexión en torno al PEI de cada comunidad educativa.

El nuevo PME se compone de 2 fases y cada una está conformada por distintas etapas. La Primera Fase consta de 3 subetapas: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional, y establecer Objetivos y Metas Estratégicas para ser abordadas durante los 4 años del ciclo de mejora. La Segunda Fase corresponde a períodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos, mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. (MINEDUC 2020)

Fases del PME

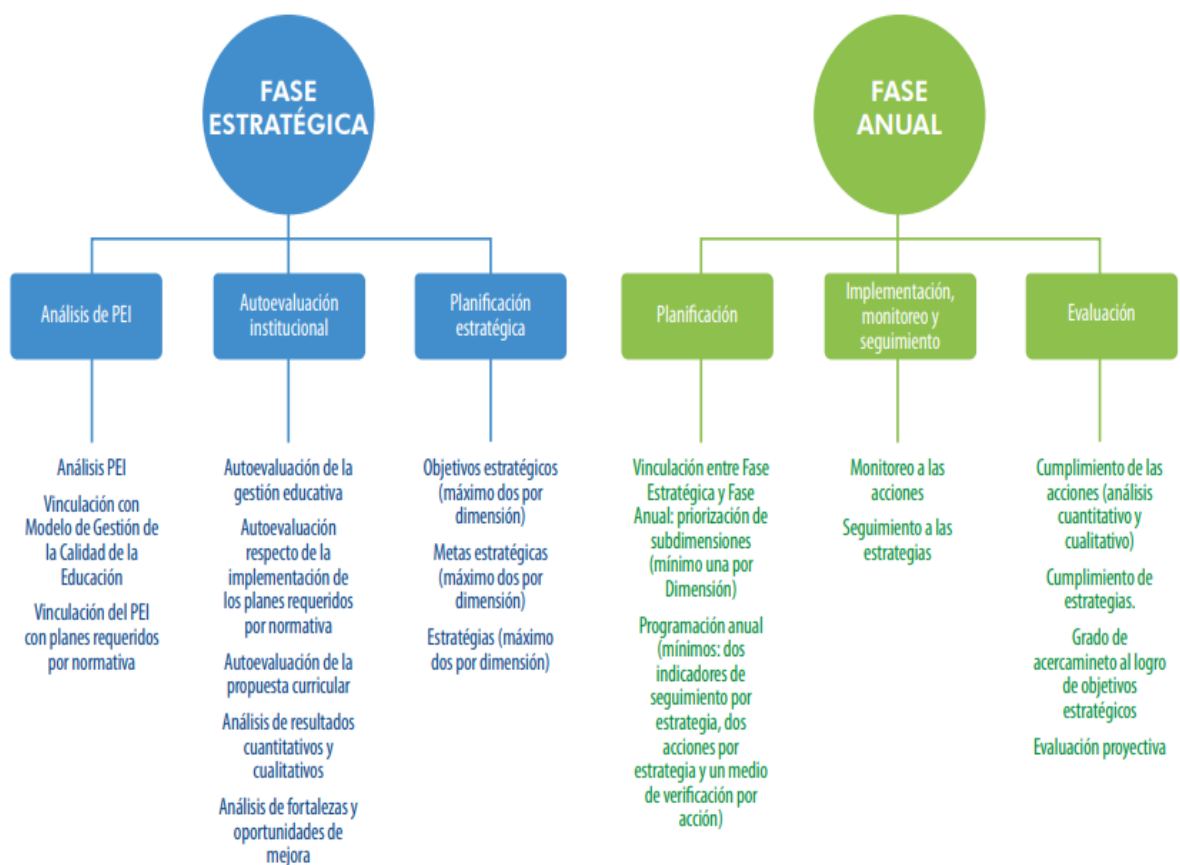


Figura 2
Dimensiones y Subdimensiones. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.

MARCO CONTEXTUAL

Datos Generales del Establecimiento Educacional.

Nombre	Escuela Alemania Valparaíso
Dirección	Avenida Argentina 455
Teléfono	322135106
Correo electrónico	Gustavo.andrade@slepvalparaiso.cl
RBD	1533-4
Director/a	Gustavo Andrade
Subdirectora	Pía Moraga
UTP	Yenny Berrios
Inspectora General	Paula Peña
Encargada de convivencia	Ximena Huerta
Dependencia	Público, Servicio Local de Educación
Niveles que atiende	NT1 a 8° Básico
Jornada escolar	Completa
Horario	8:00 – 15:15
Numero de docentes	30
Número de Educadoras	2
Número de asistentes de aula	13
Número de asistentes de la educación	28
Número de Auxiliares	7
Índice de Vulnerabilidad	91%

Tabla 1 plataforma SLEP Valparaíso

La Escuela Alemania nace en 1939 con ubicación en calle Simpson, con el nombre de ESCUELA 3 DE NIÑOS.

Más tarde se traslada a su actual ubicación en avenida Argentina, un edificio recién inaugurado en 1944 que forma parte de un gran proyecto arquitectónico en todo el país para dar respuesta a la obligatoriedad escolar. Estos establecimientos fueron creados como conjuntos escolares para albergar estudiantes separados de género; “Escuelas Superior de hombres y Escuela Superior de Niñas”.

En un inicio la Escuela Alemania correspondía a la escuela para varones que funcionaba en el sector norte del edificio y en el sector sur se ubicaba la Escuela Uruguay que albergaba a las niñas. Tras el regreso a la democracia (poner año en que sucede) la Escuela deja de llamarse Escuela 3 y pasa a ser Escuela Alemania ocupando todo el edificio hasta el año 2022.

Durante los últimos años han ocurrido diversos cambios en el contexto del establecimiento que han configurado la Escuela Alemania actual un elemento relevante es el cambio de recurso humano, pues antiguamente había diversos profesores normalistas y hoy en día su totalidad son profesionales universitarios con diferentes especialidades, en un comienzo la Escuela funcionaba en doble jornada, mientras que en la actualidad existe una sola jornada: Jornada Escolar Completa (JEC)

La relación con los apoderados también ha ido cambiando orientado hacia la integración y la importancia de estos en el desarrollo académico de los estudiantes, actualmente, el centro de padres cuenta con un importante protagonismo en el establecimiento con oficinas al interior de la dependencia de la escuela.

Otro aspecto de cambio es que desde el año 2009 la escuela cuenta con Subvención Escolar Completa (SEP), lo que ha permitido la contratación de diferentes asistentes de la educación. También un aspecto a destacar es la integración del programa de integración escolar PIE, el cual atiende a los alumnos desde NT1 hasta octavo básico, en cuanto a la comunidad educativa, y a raíz de la segregación del sistema educativo municipal, paulatinamente ha ido cambiando el nivel socioeconómico de las familias de

los estudiantes de la Escuela, aumentando los hogares que se encuentran en condición de pobreza y en extrema pobreza el cual ha variado sosteniblemente hasta el 2022, tras el estallido social y una pandemia como escuela logramos salir adelante llegando a casi a la totalidad de los alumnos, gracias a la coordinación de los docentes y el compromiso con la educación, ante estas situaciones emergentes, y la capacidad del profesorado de adaptarse a una nueva forma de enseñanza; online, también gracias a los recursos tecnológicos adquiridos por ley SEP, siendo uno de los pocos establecimientos que lograron hacer clases híbridas, esto es, en vivo simultáneamente a alumnos presenciales y los conectados desde sus hogares, siendo todo un nuevo desafío para seguir cumpliendo con su principal labor de educar.

Las características culturales de los estudiantes y sus familias en su mayoría están definidas por la carencia, por falta de recursos y el acceso a elementos culturales como libros o espacios sociales culturales, bibliotecas, teatro entre otros. Unos de los mayores problemas tras la pandemia fueron la falta de acceso al internet y los recursos tecnológicos que permitieran la conectividad y el acceso a la educación, la cual fue el desafío durante 2020 y 2021.

En cuanto a lo cultural la escuela Alemania se encuentra en la ciudad de Valparaíso, , ciudad destacada por tener un capital cultural, esto ha sido un elemento diferenciador en la formación de los alumnos y sus familias. En este sentido, la preocupación de los docentes y directivos va más allá de lo académico, tiene que ver con afectar el contexto, que muchas veces se vuelve hostil.

Nuestro IVE indica que nuestra comunidad se encuentra en vía de apoyo social, jurídica, médica, alimentaria, etc. Dejando a la escuela en el rol protector y muchas veces asistencialista.

ENTORNO

El entorno cultural geográfico donde se ubica el establecimiento, centro de Valparaíso Patrimonial, le hace un deber imperioso relacionarse con la comunidad, principalmente en una dimensión de las artes y la cultura. La promoción de la cultura es un aspecto importante en esta experiencia educativa, el vínculo que establecen los estudiantes con las diferentes fuentes artísticas locales nutre y fortalece la experiencia de aprendizaje. En esta área la participación de las familias de nuestros educandos se hace fundamental. Es la comunidad educativa la que estrecha lazos con la comunidad adyacente, tarea que incorpora a todos sus miembros.

El lugar físico donde está ubicada la Escuela Alemania es la avenida Argentina de Valparaíso, colindando con el Congreso Nacional, donde rige el poder legislativo del Estado. Es un sector tradicional, conocido popularmente como el “viejo barrio Almendral”, otrora centro más relevante de la ciudad. Se caracteriza por su gran concurrencia vehicular y gran circulación de personas. Este sector, también cuenta con una gran variedad de recintos educacionales como escuelas básicas y liceos, y con un gran poder comercial popular como ferias y centros comerciales de diferentes tipos. Todo esto mencionado, hace que los estudiantes de la Escuela Alemania y sus familias tengan un acceso relevante en lo geográfico, cultural y social a este entorno de la ciudad y sus diversas situaciones.

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

La Escuela Alemania es una institución educativa que es parte del actual Servicio Local de Educación Pública Valparaíso-Juan Fernández, SLEP. Sus lineamientos educativos generales están centrados en el marco diseñado por SLEP en conjunto con los establecimientos que dirige, conocido como PRIMER PLAN ANUAL LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Además, como todos los establecimientos públicos nuestro Proyecto Educativo Institucional está adecuado a la Estrategia Nacional de Educación Pública. Todos los lineamientos pedagógicos de nuestra escuela respetan y se adecuan al Marco Curricular vigente, establecido por MINEDUC.

En cuanto a su infraestructura, la escuela cuenta con dos espacios reconocibles como el lado norte y el lado sur. Cada uno de ellos tiene un patio y 10 salas de clases. Además, cuenta con un tercer piso que tiene 3 salas de clases más, cuenta con espacios asignados para Biblioteca CRA, Sala de Enlaces, Laboratorio, Sala de Profesores, Sala de Reuniones, Sala Unidad Técnico-Pedagógica, Sala Convivencia, Sala PIE, Enfermería, Comedor de alumnos, Comedor de profesores, Comedor de Asistentes de Educación, como también de oficinas para Secretaría, Subdirección, Encargado de Plataforma y Matrícula.

Lamentablemente desde el año 2022 nuestro establecimiento ha tenido que recibir en su edificio a una escuela que tiene graves problemas estructurales, lo que nos ha dejado sin varias dependencias y en una situación compleja, con un ambiente educativo donde siempre hay recreo o clases en el patio que compartimos desde nt1 a octavo básico.

El pre Proyecto Educativo Institucional (PEI) de nuestra escuela está recién reformulado, acción que tuvo como finalidad de que entre toda la comunidad educativa (profesores, asistentes de la educación, padres y apoderados, alumnos), mirásemos la institución, nuestra Visión, Misión y Sellos compartidos y, desde allí, los reformuláramos acorde con la realidad social y cultural actual, en búsqueda de mejorar los resultados educativos para así poder entregar un proceso enseñanza-aprendizaje que permita a nuestros estudiantes obtener logros educativos adecuados.

Buscamos adecuarnos a procesos que respeten la multiculturalidad en todas sus formas, es decir, respetando, entendiendo e integrando procesos culturales de los países de que puedan venir nuestros alumnos, pero además entendiendo que también Valparaíso es una forma cultural específica, que nos lleva a entender la vida y la sociedad de una manera propia dentro del contexto país y que, además, nuestras poblaciones y/o barrios, de los que vienen nuestros estudiantes, también cuentan con formas culturales propias que deben ser incluidas y respetadas dentro de nuestro quehacer educativo.

Al comienzo del año 2023 la escuela tiene un nuevo cambio en el equipo directivo ya que por concurso de alta dirección pública tenemos un nuevo Director Gustavo Andrade quien desde el primero de Marzo asume el desafío de recuperar matrícula, mejorar los resultados y por último transformar nuestra escuela en Mixta ya que aun somos una escuela solo de Varones.

Diagnóstico institucional.

Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 1993).

La elaboración del Diagnóstico Institucional es un proceso de aprendizaje para el establecimiento, es decir, contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para la escuela mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Cada una de las variables a analizar han sido seleccionadas a partir de los indicadores de una escuela efectiva, es decir, aquella que logra, desde el primer nivel de transición que todos sus estudiantes aprendan, independiente de sus características socioeconómicas. Esta visión es coherente con la intencionalidad de la Subvención Escolar Preferencial en tanto se basa en la confianza en que todas las personas pueden y, por lo tanto, deben aprender

Para realizar este diagnóstico utilizare los Estándares Indicativos de Desempeño. Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile (Decreto Supremo de Educación N° 73/2014)

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Dimensiones del PME

		DIMENSIONES			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor	(6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
	Liderazgo del director	(7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
	Planificación y gestión de resultados	(6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

Figura 3 mineduc

Análisis del PEI

Componentes del PEI

Visión	Consolidarnos como una escuela que fortalezca el bienestar, generando una vinculación significativa de la comunidad, como promotora de la formación de futuros ciudadanos (as), resilientes, capaces de superar y contribuir al cambio, cimentando su trabajo en el respeto y la autonomía.
Misión	Nuestra escuela promueve una formación basada en el respeto y autonomía, generando aprendizajes profundos y vínculos significativos entre los miembros de nuestra comunidad, con base en la participación activa y democrática con el propósito de adoptar el enfoque intercultural y potenciar el clima del buen trato
Sello 1	Valoración y Fomento de la interculturalidad. Valoración del deporte y la recreación
Valores	Respeto Empatía Autonomía Responsabilidad

Tabla 2 PEI Escuela Alemania

Vinculación PEI con el Modelo de la Gestión Escolar

Sello	Dimensión De la Gestión Pedagógica	Dimensión de Liderazgo	Dimensión de Convivencia escolar	Dimensión de Gestión de recursos
<p>Valoración y Fomento de la interculturalidad</p>	<p>El sello implica considerar nuevas formas de prácticas e innovaciones pedagógicas enmarcadas en la contextualización curricular que considere la totalidad de las nacionalidades presentes en nuestra comunidad escolar. La planificación de la gestión pedagógica debe tener la capacidad de desarrollar estrategias pedagógicas que recojan cosmovisiones distintas a lo occidental, donde se puedan incorporar modelos de personas,</p>	<p>Desde el liderazgo se deben propiciar acciones que reconozcan y valoren la riqueza de la diversidad cultural existente en la comunidad escolar. Se trata de acciones concretas, medibles, objetivas y valorativas dentro de la gestión institucional para que todo su sistema logre avanzar a un diálogo intercultural que se proyecte en una</p>	<p>Desde la Convivencia Escolar, el punto de partida tiene que ser la supresión de los prejuicios, los estigmas y toda forma de discriminación; tiene que apostar a generar nuevas formas de relación entre individuos y entre pueblos socioculturales y lingüísticamente distintos, que posibilite la ejecución de acciones que fomenten la valoración, respeto, y el diálogo, permitiendo con ello la prevención de la</p>	<p>intencionar la gestión de recursos financieros de manera óptima y eficiente, permitiendo favorecer la implementación de planes y acciones desde las distintas áreas para el fomento y valoración del desarrollo de la interculturalidad en los estudiantes</p>

	métodos, estrategias y actividades que conduzcan al diálogo con sujetos diversos.	ciudadanía participativa	discriminación y el bullying.	
--	---	--------------------------	-------------------------------	--

Tabla 3

Vinculación PEI

Sello	Plan de Convivencia escolar	Plan de Sexualidad, Afectividad y Género	Plan de Seguridad escolar	Plan de formación ciudadana	Plan de inclusión	Plan de desarrollo profesional docente
Valoración y Fomento de la interculturalidad.	Mejorar prácticas y procedimientos que promuevan la sana convivencia de la comunidad escolar, la formación integral, el desarrollo de prácticas de buen trato en un contexto de espacios de participación efectiva y constructiva que permitan velar por la integridad física, social y emocional de todos los	El objetivo en este plan es formar personas capaces de vivir integralmente su sexualidad, en armonía consigo mismo y con los demás en un contexto de respeto y valoración por la vida humana, la diversidad en todas sus manifestaciones incluida la cultural, y la dignidad de la persona, que les	Este plan pretende crear en la comunidad del establecimiento una cultura escolar preventiva y de autoprotección desde la individualidad a lo colectivo, promoviendo la seguridad en todos los estamentos, para así mantener un estado constante de seguridad en el cotidiano	El plan está basado en los objetivos de la ley 20.911 cuya relación directa al sello es la de generar, implementar y evaluar acciones que fomenten en los estudiantes y la comunidad en su conjunto la valoración de la	El plan busca propiciar el desarrollo de una comunidad educativa inclusiva mediante la creación de espacios de aprendizaje, participación y reconocimiento de la diversidad de quienes la integran, a través de instancias que beneficien el respeto y la promoción de relaciones inclusivas al interior	Este plan tiene como objetivo la formación y desarrollo de capacidades de los y las docentes considerando la importancia de la interculturalidad, reconocimiento y valoración de la diversidad e inclusión, materializada en el

	estudiantes con foco en el desarrollo y valoración de la interculturalidad.	permita una vida sana, responsable, feliz y libre	quehacer educacional.	diversidad social y cultural del país.	de este, favoreciendo a que todas y todos los estudiantes puedan desarrollar una trayectoria educativa relevante, pertinente y de calidad.	proceso de toma de decisiones pedagógicas que posibilite en la contextualización curricular.
--	---	---	-----------------------	--	--	--

Tabla 4

Autoevaluación Institucional

Gestión Institucional

Titulo	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	En gestión pedagógica se priorizaron objetivos según contexto pandemia y se utilizaron estrategias de acompañamiento y nivelación de aprendizajes. Se avanzó en acompañamiento docente al aula. Se trabajaron autocapacitaciones en tecnología, ABP y otros según contexto. En C.E. Se focalizó la contención socioemocional de los estudiantes, sus familias y la comunidad en general. Liderazgo implicó varios cambios directivos y recursos tecnológicos y pedagógicos no llegaron de manera oportuna.
Dimensiones	Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?	Las acciones relativas a la priorización de OA implicó organizar el año curricular con focos preestablecidos por el ministerio. Desde Convivencia escolar la contención emocional y la resolución de conflictos mediante el diálogo y la no violencia fue clave de vuelta a la presencialidad. El clima de aula propicio para el aprendizaje se tornó prioridad. En liderazgo, se abrieron los espacios democráticos y participativos el 2022 y a la fecha para potenciar la identidad sentido de pertenencia
Dimensiones	¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del	Es necesario dar continuidad a las acciones que han tenido un impacto positivo en los estudiantes tales como la priorización curricular para acortar la brecha de aprendizajes generada durante

	último PME implementado?	pandemia, el foco en la resolución de conflictos y la no violencia como eje fundamental de un clima propicio para el aprendizaje significativo, la participación democrática de la comunidad en general en la toma de decisiones. Por otro lado, se deben mejorar el seguimiento y monitoreo de las acciones
Dimensión de resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	En general el grado de cumplimiento de las metas propuesta fluctúa entre un 75 y un 85% según dimensión
Dimensión de resultados	¿De qué manera el cumplimiento de las metas muestran efectos respecto del logro de los objetivos?	Las metas permiten observar logros a largo plazo, los objetivos a corto plazo (anual). Al comparar resultados el porcentaje estimado de logro de metas nos indican que la mayoría de los objetivos propuestos y sus acciones estuvieron relacionados con el logro de las metas propuestas.
Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	Priorización curricular según contexto. (actualización) Trabajo colaborativo Participación y democratización de las decisiones como comunidad escolar. Foco en clima de aula propicio para el aprendizaje. Seguimiento y monitoreo de acciones. Gestión para lograr contar con recursos pedagógicos a tiempo. Socializar instrumentos de gestión institucional. Apoyo emocional y pedagógico a los estudiantes. (acompañamiento a través de sistema de tutorías y otros)

Dimensión de resultados	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	Respecto a los porcentajes que aún faltan por mejorar: .- Mejorar seguimiento y monitoreo de acciones. .-Considerar sistemáticamente datos para la toma de decisiones. .- Asegurar acompañamiento sistemático a estudiantes con problema de convivencia escolar. .- Capacitaciones profesionales para fortalecer competencias en docentes y asistentes de la educación. .- Focalizar la evaluación para el aprendizaje (proceso)

Tabla 5

Implementación de Planes

Titulo	Pregunta	Respuesta
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	El plan de C.E. se actualiza anualmente en conjunto con la comunidad de acuerdo a los ajustes de la normativa vigente con foco en la escuela como garante de derechos. Contamos con la mayoría de los protocolos revisados y validados por la comunidad y otros (párvulos) en proceso de elaboración. Por otro lado, el buen uso de tiempo libre y ocio (recreos) ha mejorado el clima de la no violencia y la resolución de conflicto por medio del diálogo. (Recreos activos)
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Qué nos falta por mejorar?	intencionar actividades de carácter preventivos en las distintas áreas que aborda la convivencia escolar. Sistematizar acompañamiento a estudiantes con problemas de conducta o disciplina con apoyo formativo semanal a fin de entregar herramientas para mejorar sus relaciones interpersonales. Fortalecer las redes de apoyo externas que permitan derivar casos más complejos para apoyo psico socioemocional. Implementar actividades de educación socioemocional.

Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	El 2022 se actualizó el plan de manera participativa con foco en la normativa vigente. Se ha sensibilizado a la comunidad escolar en relación a la diversidad sexual. (lenguaje respetuoso e inclusivo)
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	Implementar el plan de manera transversal. Evaluar el impacto de las acciones de este plan en el aprendizaje de los estudiantes. Fortalecer redes externas que nos colaboren con la información y formación de este tema. Involucrar a las/os apoderados/as en el proceso de formación. A partir del presente año escolar se intencionará también el trabajo a partir de los hitos del calendario escolar. Ejemplo: Día internacional de la visibilidad transgénero
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?	Se actualizó el plan el 2022 según normativa y con los últimos requerimientos de salud, higiene y seguridad según recomendaciones de los ministerios relacionados
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	Mejorar algunas de las acciones que plantea el plan tales como simulacros en caso de sismos y otros eventos. Avanzar hacia la cultura de la prevención por sobre la reacción. Fortalecer redes externas de apoyo en seguridad.

Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	El 2022 se actualizó este plan de manera participativa. Se identifican, comprenden y valoran lo neurotípico de lo neurodivergente como elemento clave para el proceso de enseñanza aprendizaje. Se busca la diversificación de la enseñanza en los espacios formales de articulación docente
Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión)	¿Qué nos falta por mejorar?	Generar un plan de diversificación de los procesos de enseñanza aprendizaje. Socializar el plan con la comunidad. Capacitar sobre DUA
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	E l 2022 se actualiza participativamente el plan, considerando las sugerencias de la normativa vigente que busca formar un ciudadano participativo
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Qué nos falta por mejorar?	Socializar acciones concretas del plan con la comunidad. Transversalizar los objetivos del plan para ser trabajados desde las distintas asignaturas. Realizar salidas pedagógicas de interés ciudadano a instituciones que están en nuestro entorno. Ejemplo: municipalidad, Congreso Nacional, etc.

<p>Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)</p>	<p>¿Cuáles son las tres principales necesidades de desarrollo profesional docente, de su comunidad?</p>	<p>Falta de espacios formales de autocapacitación por falta de tiempo. Profundizar el trabajo colaborativo como herramienta clave. Estrategias pedagógicas activo - participantes tales como ABP y aprendizaje en servicio.</p>
<p>Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)</p>	<p>Considerará acción de mejora que involucren/considera la formación/capacitación de sus docentes en el transcurso del año?</p>	<p>Si, es parte de una de las acciones de gestión pedagógica y liderazgo. A partir del año 2023 contaremos con un plan de capacitación para los y las docentes.</p>

Tabla 6

Implementación Curricular

Pregunta	Respuesta
Describa la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión	El contexto de pandemia y el trabajo remoto. La dificultad para acceder a la conectividad digital. Asociado a esto el rezago de aprendizajes claves especialmente en Lenguaje y Matemática.
¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?	Se avanza de forma lenta en la cobertura debido a que debemos ir deteniéndonos en la nivelación de aquellos aprendizajes basales que no están afianzados. No obstante, existe un seguimiento y monitoreo constante para brindar apoyo a nuestros estudiantes.
¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?	Se hicieron las adecuaciones pertinentes en cuanto a nivelación y se implementaron talleres de recuperación de aprendizaje en áreas claves como lectura y matemática. Destacable el trabajo realizado en articulación con profesionales del programa PIE
¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular ¿Cuál?	En el periodo analizado, se observó la dificultad de contar con muchos sellos, lo que impidió abordarlos todos. Se enfatizó especialmente en el apoyo a las familias involucrándolas en procesos formativos que apuntan al desarrollo integral de los estudiantes.

Tabla 7

Reflexión Sobre los Resultados SIMCE

Pregunta de análisis	Respuesta
De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?	En lo que respecta a baja asistencia, el contexto de pandemia y posterior retorno a la presencialidad estuvo marcado por la persistencia del temor a nuevos contagios. Se observó reticencia de apoderados. Estudiantes presentaron dificultades para volver a acostumbrarse a clases presenciales, problemáticas en procesos de socialización y convivencia. No obstante obtuvimos tasa de aprobación del 96% gracias a planes de apoyo brindado a estudiantes
¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?	Los planes de apoyo y recuperación/nivelación de aprendizajes fueron fundamentales para lograr una tasa de promoción del 96% a pesar de la baja asistencia.
¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?	El área crítica en términos de resultados de aprendizajes es matemática. Debemos intencionar un plan de recuperación de aprendizajes basales en esta área. Además, debe continuar reforzándose el trabajo en lectura.

Tabla 8

Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento

Dimensiones	Aspectos de análisis	Fortalezas	Oportunidades de mejoramiento
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes	Priorización curricular según contexto. Coordinación e instancias formales de articulación e implementación del currículum. Análisis de resultados de aprendizajes para la toma de decisiones. Seguimiento y monitoreo de resultados de aprendizajes. Elaboración de planificación considerando la diversificación en las estrategias de enseñanza aprendizaje.	Sistematizar plan de desarrollo profesional docente que implique un acompañamiento al aula y retroalimentación oportuna para la mejora de los aprendizajes. Disposición de innovación respecto de estrategias de enseñanza. Capacitación en diversificación de la enseñanza (DUA). Profundizar en evaluación para el aprendizaje.
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo	Actualización participativa y democrática de elementos de gestión institucional. Impulso a iniciativas tales como estrategias de fomento lector, sala de psicomotricidad, etc. Talleres y capacitaciones para la mejora de las prácticas educativas. Inicio proceso de evaluación de desempeño con pautas emanadas de actualización de perfiles, roles y funciones y validadas por cada estamento	Dirección por ADP que asegura continuidad de un ciclo completo de mejora (5 años). Fortalecer el plan de acompañamiento docente y acompañamiento al aula, sistematizando de mejor manera los procesos. Vinculación con redes externas y territorio que faciliten la gestión. Contar con un equipo directivo y de gestión con altas expectativas de mejora en la

			organización. Plan de capacitaciones internas para asistentes de la educación y docentes
Convivencia escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	<p>Instancias de desarrollo de visión estratégica compartida. Se realizan acciones con el objetivo del desarrollo personal de los estudiantes. Acompañamiento individual y por cursos en temáticas de buen trato, resolución de conflictos de forma pacífica y otros temas según necesidad.</p> <p>Socialización del manual de Convivencia Escolar.</p> <p>Vinculación con familias y redes externas en derivaciones casos complejos.</p>	<p>Elección de nueva directiva de centro padres, madres y apoderados para potenciar mayor vinculación de las familias con el proceso formativo de sus hijos. Contar con el equipo de docentes y profesionales de apoyo a cargo para mejorar los procesos de monitoreo y acompañamiento a estudiantes, familias y comunidad en general. Potenciar el monitoreo que asegure la implementación de los talleres y actividades que se entregan como material a cada profesor jefe/a</p>
Gestión de recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a	Difusión de actividades y	Gestionar recursos de manera

	<p>contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos</p>	<p>comunicación de éstas en redes sociales y a la comunidad en general. Activación de redes externas de apoyo en recursos. Uso apropiado de los recursos con foco pedagógico</p>	<p>oportuna en coordinación con SLEP. Nuevo ciclo de mejora para PME (centros de costos SEP). Sistematizar seguimiento y monitoreo de uso de recursos con foco pedagógico y en sintonía con la planificación curricular</p>
--	--	--	---

Tabla 9

Conclusiones de la Autoevaluación Institucional

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión pedagógica	En el nuevo ciclo se debe focalizar mejorar los procesos educativos de los estudiantes mediante plan de desarrollo profesional docente que fortalezca competencias y entregue nuevas herramientas de diversificación de las estrategias de enseñanza aprendizaje para lograr aprendizajes significativos y profundos. El seguimiento, monitoreo de los procesos, acompañamiento y retroalimentación al aula de manera oportuna y sistemática y EPA son claves para el logro del objetivo propuestos
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Liderazgo?	La importancia y valoración de dar continuidad a la elaboración en conjunto y democrática de los instrumentos de gestión que organizan los objetivos y metas de la escuela, potenciando la identificación y sentido de pertenencia con el proyecto educativo. Avanzar en sistematizar plan de capacitación docente y asistentes que permitan ampliar las herramientas para acompañar las trayectorias educativas de los estudiantes. Socializar instrumentos de gestión y actividades que realiza la escuela.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Convivencia escolar?	La decisión de focalizar el trabajo en contención emocional y acompañamiento para la resolución de conflictos de manera pacífica aportó a mejorar el clima aula necesario para el desarrollo de los aprendizajes, sobre todo en contexto postpandemia y las brechas que se generaron. Continuar profundizando en lo socioemocional de manera transversal y trabajando en conjunto con la gestión curricular propenderá a mejorar resultados de aprendizajes significativos.
¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis de resultados de la dimensión de Gestión de recursos?	El establecimiento cuenta con la posibilidad de definir la utilización de algunos centros de costos como pro-retención, SEP y mantención, sin embargo, algunas veces no se cuenta con ellos de manera oportuna ya que depende de gestiones vinculadas con el sostenedor. Es importante avanzar en mejorar las gestiones de recursos de manera oportuna, así como realizar un seguimiento, monitoreo y control del uso de estos recursos con foco en las necesidades pedagógicas.

¿Cuáles son las principales conclusiones a las que llegó la comunidad educativa fruto del análisis del área de Resultados?	Existe una mejora en los resultados de aprendizajes relacionados con el área de lenguaje y comunicación. En el caso de habilidades matemáticas es necesario fortalecer estrategias de enseñanza que ayuden a disminuir la brecha de aprendizaje en esta área. Se avanzó en considerar resultados para la toma de decisiones. Algunos indicadores como matrícula y asistencia serán foco en este nuevo ciclo a fin de mejorar esos resultados que inciden directamente en los aprendizajes

Tabla 10

PME ESCUELA ALEMANIA

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Fortalecer y mejorar el quehacer pedagógico en planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando sus características, ritmos, estilos de aprendizajes, necesidades y potencialidades educativas para el logro de los aprendizajes significativos de todos/as los estudiantes.	Todos los estudiantes aumentarán en al menos un 20% el logro de sus aprendizajes.
Liderazgo	Gestionar de manera efectiva y organizado el funcionamiento del establecimiento comprometiendo a la comunidad escolar con el Proyecto Educativo Institucional para la mejora continua y el logro de los aprendizajes.	Al menos el 80% de la comunidad participan de manera activa en la implementación del Proyecto Educativo Institucional.
Convivencia escolar	Fortalecer prácticas y procedimientos que promuevan la valoración de la diversidad y de la interculturalidad, donde prime el respeto, el buen trato, empatía, autonomía y la solidaridad, a través de la participación efectiva y democrática en la toma de decisiones, para favorecer el desarrollo integral de los/as estudiantes y sus	Mejorar los resultados de los otros indicadores de calidad educativa (SIMCE) a los menos en un 5%. Mejorar en un 10% las relaciones interpersonales que favorezcan el buen trato y la sana convivencia.

	familias.	
Gestión de recursos	Optimizar prácticas y procedimientos vinculados a la Gestión de recursos financieros, personal y educativos que permitan la implementación efectiva del quehacer pedagógico, de acuerdo a las necesidades de la institución en pos del bienestar de la comunidad educativa.	Al finalizar el cuarto año la institución habrá cubierto al menos el 60% de las necesidades respecto de todos los recursos necesarios para el desarrollo pedagógico de los estudiantes y el equipamiento necesario.

Tabla11

PME Escuela Alemania Subdimensiones

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión del currículum	Fortalecer y mejorar el quehacer pedagógico en planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando sus características, ritmos, estilos de aprendizajes, necesidades y potencialidades educativas para el logro de los aprendizajes significativos de todos/as los estudiantes.	Todos los estudiantes aumentarán en al menos un 20% el logro de sus aprendizajes.	Se implementará un plan de gestión curricular para el desarrollo de los aprendizajes el cual permitirá saber qué , y cómo llegar al objetivo que tiene la institución. Se acuerdan lineamientos metodológicos del trabajo técnico pedagógico, por medio del trabajo colaborativo, estrategias didácticas diversificadas y formas de uso de recursos educativos para	Jefe/a Unidad Técnico-Pedagógica

				asegurar la movilidad de los aprendizajes a partir de NT1 a 8°básico. El fortalecimiento de la lectoescritura y el pensamiento matemático son los ejes principales en esta acción.	
Liderazgo	Planificación y gestión de resultados	Gestionar de manera efectiva y organizado el funcionamiento del establecimiento comprometiendo a la comunidad escolar con el Proyecto Educativo Institucional para la mejora continua y el	Al menos el 80% de la comunidad participativa en la	Socialización y apropiación de los planes de gestión y reglamento institucional para la vinculación y participación efectiva de la	Director

		logro de los aprendizajes.	impleme ntación del Proyect o Educativ o Instituci onal.	comunidad para la toma de decisiones oportunas.	
Convivencia escolar	Participación y vida democrática	Fortalecer prácticas y procedimientos que promuevan la valoración de la diversidad y de la interculturalidad, donde prime el respeto, el buen trato, empatía, autonomía y la solidaridad, a través de la participación efectiva y democrática en la toma de decisiones, para favorecer el desarrollo integral de los/as estudiantes y sus familias.	Mejorar los resultad os de los otros indicado res de calidad educativ a (SIMCE) a los menos en un 5%. Mejorar en un 10% las relacion es interper	Equipo de convivencia escolar diseñará e implementará un plan de acompañamient o que considere el proceso de desarrollo integral en el que se encuentren los estudiantes y sus familias, considerando Jornadas para padres, conformación y acompañamient o de centro de	Encargad a de conviven cia

			sonales que favorezc an el buen trato y la sana convivencia. padres, madres y apoderados, tutorías, talleres preventivos en estudiantes, talleres socioemocional es, formativos y preventivos, ciclo de charlas formativas, ferias preventivas para la comunidad, orientación para padres extranjeros. Articulando con las redes externas.		
Gestión de recursos	Gestión de recursos financieros	Optimizar prácticas y procedimientos vinculados a la Gestión de recursos financieros, personal y educativos que permitan la implementación efectiva del quehacer	Al finalizar el cuarto año la institución habrá cubierto al menos	Proveer de recursos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje como insumos, equipamiento,	Director

		pedagógico, de acuerdo a las necesidades de la institución en pos del bienestar de la comunidad educativa.	el 60% de las necesidades de la institución en pos del bienestar de la comunidad educativa.	salidas pedagógicas, entre otros.	
--	--	--	---	-----------------------------------	--

Tabla 12

BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, Luis. (n.d.). Ahumada, 2010 VOL. 9, No 1 (Enero-Junio) , 2010pp. 111-123 Liderazgo distribuido y aprendizaje [Review of Ahumada, 2010 VOL. 9, No 1 (Enero-Junio)].

Antúnez, S.; Imbermón, F. et al. (1997) Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula. El qué, el cuándo y el cómo de los instrumentos de la planificación didáctica. Editorial Graó de Serveis Pedagógies. Barcelona. España.

Astudillo, E.; Astudillo, O.; Cuadra, G.; et al (1996) Manual para Equipos de Gestión Escolar. Conformación, desarrollo y consolidación del trabajo en equipo en la escuela. Ministerio de Educación. Santiago. Chile.

De Pujadas Editores (1999) Elaboración de Proyecto de Desarrollo Educativo. Santiago, Chile.

De la Vega, et al. (2015) Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas CALIDAD EN LA EDUCACIÓN N°42, julio 2015

Dimensiones y Subdimensiones. Estándares Indicativos de Desempeño para los

Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.

MINEDUC (2014) Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Unidad de Currículum y Evaluación.

MINEDUC (2017) PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2017. Material elaborado por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa.

MINEDUC (2018) CICLO DE MEJORAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES. Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018. Material elaborado por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora

Educativa de la División de Educación General

MINEDUC (2022) Orientaciones para el proceso de la planificación de la mejora educativa 2023, en El Marco de Los desafíos de la reactivación educativa integral

MINEDUC – DEG (2012) Guía para el Diagnóstico Institucional. Ministerio de Educación División de Educación General.

http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf

MINEDUC – DEG – MECE MEDIA – CPEIP (1995) El Proyecto Educativo Institucional. Santiago, Chile.

MINEDUC – DIPLAP (1995) Guía de Apoyo para la Elaboración del PEI en un establecimiento. Santiago, Chile.

Pastor y León 2007 Psicoperspectiva VOL. 9, N°1 (ENERO-JUNIO), 2010 pp. 113)

Portal de Atención Ciudadana del Ministerio de Educación del Gobierno de Chile
<https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>

Unesco – Fundación SM(2022) Un Nuevo Contrato Social Para La Educación.

