



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico Institucional
Y
Plan De Mejoramiento Educativo,**

Colegio San Pablo

Profesor guía:

Carmen Bastidas Briceño

Alumno (s):

María de la luz García Lobos

Santiago - Chile, Noviembre de 2019.

INDICE

Portada	pàg n° 1
Índice	pàg n° 2
Abstract	pàg n°3
Introducción	pàg n°4.
Marco Teórico.....	pàg n°5 a 18.
Dimensionamiento del Establecimiento.....	pàg n°19 a 22.
Análisis del Diagnóstico Situacional (Áreas y Dimensiones).....	pàg n°23 a 24.
Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y niveles).....	pàg n°25 a 44.
Análisis de los resultados.....	pàg n°45 a 53.
Plan de Mejoramiento.....	pàg n° 54 a 85.
Bibliografías.....	pàg n° 86 a 87.

ABSTRACT

La investigación que se presenta a continuación tiene el foco puesto en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Siendo actor principal el diagnóstico institucional de la comunidad educativa del establecimiento educacional.

Los PME se desarrollan desde la construcción de un diagnóstico institucional, el cual entrega información para construir una propuesta. A partir de esto, se implementan acciones anuales para mejorar las debilidades diagnosticadas y fortalecer la mejora. Permitiendo organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes; lo que implica intencionar el desarrollo de un **Ciclo de Mejoramiento Continuo**, el cual es un conjunto de fases articuladas por las cuales deben recorrer permanentemente, para mejorar la gestión de la institución y lograr lo propuesto en su proyecto educativo institucional.

El establecimiento investigado, evidencia el tránsito que han abordado, desde los orígenes de la ley SEP, hasta la toma de conciencia del equipo de liderazgo, sin lograr a la fecha la madurez institucional.

INTRODUCCIÒN

El enfoque de mejoramiento continuo, que actualmente orienta la política educativa nacional, reconoce la centralidad del establecimiento educacional en la autoevaluación institucional y planificación estratégica de su propia trayectoria de mejora. Este enfoque invita a las comunidades educativas se autoevalúen de manera integral, tomando en cuenta tanto su horizonte formativo y educativo como también su situación institucional actual, en términos de las fortalezas y debilidades que percibe de sí mismas.

En primer lugar, este informe presenta la información general del establecimiento y su contexto, para relevar aspectos que facilitan la comprensión del mismo y sus necesidades de mejora.

Posteriormente, se presentan los resultados de la evaluación de la gestión escolar por cada dimensión, la que contiene información relevante con respecto al funcionamiento, la presencia o ausencia de prácticas y acciones que cada área de gestión, articulada con juicios evaluativos que permitan comprender como ello facilita u obstaculiza los procesos de gestión escolar con foco en el mejoramiento de los aprendizajes. Luego se identifican las principales fortalezas y debilidades detectadas en cada dimensión y por descriptores, con el objeto de relevar aquellas herramientas, competencias o estrategias que el establecimiento posee e identifica oportunidades de mejora. Para tal investigación se utiliza una metodología cualitativa de análisis de documentos, entrevistas, entre otros.

Finalmente se diseña un plan de mejoramiento educativo con objetivos estratégicos a largo plazo y estrategias a corto plazo, es decir anuales. A partir de esto, se planifican acciones anuales para mejorar las debilidades diagnosticadas y fortalecer la mejora.

MARCO TEORICO:

La idea del presente capítulo es evidenciar conceptos e ideas que motivaron a la construcción de una Ley que posteriormente materializa planes de mejoramiento. Sin dejar de mencionar que detrás de esto hay evidencias de elaboración e implementación de políticas educativas que se viene instalando solo como forma y no con la profundización necesaria

La institución educativa, como primera y principal instancia de gestión del sistema educativo debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional y administrativa eficiente, eficaz. En tal sentido, la Dirección de la Institución Educativa deberá tener en consideración, lo siguiente;

- PEI - Proyecto Educativo Institucional.
- Reglamento Interno
- Reglamento de convivencia escolar.
- Protocolos de Actuación.
- PME - Plan de mejoramiento Educativo.
- PFC- Plan de Formación Ciudadana.

Estos instrumentos son elaborados con la participación del Consejo Educativo Institucional y la comunidad educativa.

A inicios de la década del sesenta, desde el ámbito económico, y en especial a instancias de organismos internacionales, surgió la necesidad de planificar los sistemas educativos en América Latina. En esa época se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y los consecuentes planes de desarrollo educativo en un intento por introducir la racionalidad técnica a través de un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines educativos.

Se adoptaron y se trasladaron así, los conceptos, metodología y técnicas de la planificación económica a la planificación social. Se constituye la planificación normativa que expresa una visión lineal del futuro, orientada, fundamentalmente,

al crecimiento cuantitativo del sistema. En este modelo, la dinámica propia de la sociedad -las personas y sus interacciones- están ausentes, por lo cual, en opinión de Casassus, se constituye en un modelo de alto nivel de generalización y abstracción, que, no obstante, ensambla con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional. Desde fines de los años setenta y, particularmente, durante la década de los ochenta, por razones tanto históricas como políticas y económicas, se dio el fenómeno conocido como "desencanto de la planificación" como respuesta a los problemas educativos, en la medida que los planificadores de los Ministerios de Educación, vieron frustradas la mayor parte de las predicciones realizadas con respecto al desarrollo del sistema educativo de América Latina. Con la crisis de los años 80, se acentúa la tendencia a relacionar, necesariamente, la organización con el entorno, y se introduce el concepto de "gestión estratégica" que consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización en torno a una identidad institucional (que se pone de relieve en la explicitación de una misión y visión institucional), la cual se sustenta en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este modelo, en términos de planificación estratégica, es de data reciente, sin embargo, se asienta en un pensamiento militar donde predomina una visión de la acción humana en la perspectiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos. Paralelamente, comenzó a surgir y a afianzarse una visión alternativa de la planificación, situada a partir de una visión estratégica -situacional que se funda en una concepción distinta de realidad. (<http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8650.pdf>)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) tiene una relevancia central en el sistema escolar chileno, en la medida que en él se explicita cuáles son los sentidos y el sello que caracteriza a cada establecimiento y cuál es el aporte que realiza al desarrollo de su comunidad. Por lo mismo, no sólo es un instrumento de alto valor legal y educativo para los sostenedores y los colegios, sino también para las familias que los eligen y los territorios en los cuales se ubican. Los Proyectos

Educativos Institucionales, además, son el referente que permite proyectar y programar las acciones que aseguren una educación de calidad a través de otras herramientas como el Plan de Mejoramiento Educativo. (www.mineduc.cl)

Al mismo tiempo que impulsamos gradualmente cada una de estas importantes reformas, como MINEDUC estamos convencidos de que nuestro sistema educativo cuenta hoy con algunas herramientas que, adecuadamente utilizadas –en el corto y mediano plazo–, pueden contribuir sustantivamente al mejoramiento de los procesos y resultados educacionales. Una de estas herramientas es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), piedra angular del sistema de aseguramiento de la calidad e instrumento clave para proyectar y consolidar los procesos e iniciativas Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo enfoque a 4 años escolar define, con el objeto de entregar a sus estudiantes las mejores oportunidades para acceder a una educación de calidad integral. De acuerdo con la Ley de Subvención Escolar Preferencial (20.248) y la Ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (20.529), el Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de planificación y gestión de los establecimientos educacionales que debiera permitirles conducir el fortalecimiento de sus procesos institucionales y pedagógicos, para así mejorar los aprendizajes de todos y todas sus estudiantes. La evidencia y experiencia reciente nos muestra que para un grupo importante de establecimientos, los PME han perdido su potencial de contribuir a la mejora de los aprendizajes, debido principalmente a que desde el propio Ministerio de Educación se ha enfatizado casi únicamente su uso asociado a la inversión anual de los recursos de la Subvención Preferencial, en desmedro de una visión más comprensiva y de mediano plazo del mejoramiento educativo (sentido inicial de contar con un convenio a 4 años plazo entre el Ministerio y los sostenedores). Al mismo tiempo, las metas del PME –orientadas por el MINEDUC– han sido también reflejo de una visión educacional que no equilibra adecuadamente los objetivos de contar con resultados claros y cuantificables (como el puntaje SIMCE) con los de una educación de calidad

integral, donde los procesos y ambientes escolares también juegan un rol central. Tomando en cuenta lo anterior, para el año 2015, el Ministerio de Educación ha decidido impulsar un nuevo enfoque de mejoramiento educativo para el desarrollo e implementación del Plan de Mejoramiento, que releva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional como punto de partida para el diseño del plan y que incorpora una mirada estratégica de definición de objetivos y metas a 4 años, que posteriormente deberán materializarse mediante la programación e implementación de planes anuales(http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/File/2014/PME%20DOC%20N1%20VF_2014.pdf)

A partir de la Reforma Educacional y, en particular de la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión (L.20.845) en marzo de 2016, se le plantea al establecimiento educacional la necesidad de revisar su Reglamento de Convivencia para ver si su sentido y contenido se alinean con las nuevas orientaciones emanadas de estos cuerpos legales. De acuerdo con esta Ley, los Reglamentos de Convivencia ahora deben: Asegurar el derecho a la educación de todos/as los estudiantes, resguardando su ingreso y permanencia durante su trayectoria escolar. Eliminar todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y participación de los estudiantes. Entre ellas, las que impidan la valoración positiva de la diversidad, en un marco de reconocimiento y respeto de los derechos humanos de los estudiantes LGTBI (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transexuales, Intersexuales), discapacitados, pueblos indígenas y migrantes, entre otros. Establecer programas especiales de apoyo a aquellos estudiantes que presenten bajo rendimiento académico y necesidad de apoyo a la convivencia. Reconocer el derecho de asociación de los estudiantes, padres, madres y apoderados, personal docente y asistentes de la educación. Establecer la regulación de las medidas de expulsión y cancelación de matrícula, las que solo podrán adoptarse luego de un procedimiento previo, racional y justo. División de Educación General Ministerio de Educación. Estos cambios propuestos son profundos y se convierten en desafíos

que la ley le plantea a las comunidades educativas respecto de cómo ellas asumen y expresan en sus normas el sentido de la inclusión, el respeto a la dignidad de todos, el rechazo a toda forma de discriminación arbitraria, así como la aplicación de criterios pedagógicos y formativos frente a las sanciones establecidas, entre otros. Por esta razón, la entrada en vigencia de la nueva Ley de Inclusión es una oportunidad para que la comunidad se ponga en disposición de repensar el significado y alcance la convivencia escolar y de revisar los roles que a cada estamento le corresponde jugar en la discusión, aprobación e implementación del reglamento de convivencia del establecimiento. No hay otro modo de hacer más efectivo un reglamento que abrirlo a la participación de todos. (www.convivenciaescolar.cl)

La articulación del PEI con el modelo de gestión permite al establecimiento levantar antecedentes técnicos para la construcción de otros instrumentos de gestión interna (reglamento interno, PME, entre otros). La definición de “sellos educativos” y “definiciones y sentidos institucionales” en cada una de las áreas del modelo SAC permitirá a los establecimientos definir los Objetivos Estratégicos que serán considerados en la elaboración del PME tanto en su fase estratégica de cuatro años como en sus períodos anuales (descritos en el documento “Orientaciones técnicas para sostenedores y directivos escolares, Plan de Mejoramiento Educativo, nuevo enfoque a 4 años, documento de la primera fase”). Para que una institución escolar entre en una lógica de mejoramiento continuo requiere que los procesos que lo sustentan sean vistos como un sistema, que en conjunto aportan al logro de los aprendizajes de todos los y las estudiantes. Por tanto, se requiere que las comunidades educativas conciban sus propios instrumentos de gestión como herramientas que permiten guiar y sustentar los procesos críticos para mejorar su calidad. En esta lógica el PEI se constituye en un instrumento que permite otorgar un carácter sistémico a la gestión del establecimiento, favoreciendo su autonomía y sustentando la participación de los diversos actores que componen la comunidad educativa, incluyendo a su

sostenedor(a), como base para su proyección. El PEI, como instrumento orientador del quehacer institucional y pedagógico, se presenta como marco para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), dado que orienta el diseño de procesos que impactan en las trayectorias escolares de las y los estudiantes. El PME es, entonces, un instrumento de gestión que permite materializar, en propuestas institucionales y pedagógicas, las definiciones estratégicas proyectadas en el PEI. [.\(www.mineduc.cl\)](http://www.mineduc.cl)

La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.

La investigación indica que, después de la enseñanza en el aula, el liderazgo es el factor de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, de manera que es una de las principales variables que afectan la calidad de la educación impartida por un establecimiento. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz. A su vez, el director debe propiciar que los distintos actores educativos -incluido él- se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa. La traducción de la orientación y objetivos del establecimiento en acciones concretas requiere que estos se encuentren claramente definidos y sean compartidos, por lo que un liderazgo efectivo implica también llevar a cabo procesos de planificación institucional sobre la base de datos actualizados, con participación de los diferentes estamentos.

Considerando lo anterior, la dimensión Liderazgo comprende las subdimensiones

Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director y Planificación y gestión de resultados.

Fuente:

[http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares Indicativos de Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf)

La dimensión Gestión Pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes. Para ello, es necesario que los profesores, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa. La principal labor de estos últimos es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. Por su parte, la responsabilidad primordial de los profesores es llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: la consideración de las características particulares de los educandos. En este sentido, el establecimiento debe hacerse cargo de responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, en miras de superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo, así como de favorecer el despliegue de sus potencialidades.

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión Pedagógica comprende las subdimensiones Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo

al desarrollo de los estudiantes.Fuente:

<http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-desempeno.pdf>.

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

Dado que la escuela es el segundo espacio –después de la familia– donde los niños

aprenden a relacionarse consigo mismos y con el entorno, las experiencias e interacciones que ahí se viven son esenciales para su desarrollo personal y social. Por este motivo resulta necesario que el establecimiento, según su orientación, intención la formación de los estudiantes proporcionándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con los demás y con el medio en general. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y demás miembros de la comunidad. Todo lo anterior, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece en los educandos el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad.

Considerando lo anterior, la dimensión Formación y Convivencia comprende las subdimensiones Formación, Convivencia y Participación y vida democrática.

Fuente:

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

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

La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los profesores son el factor dependiente de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el establecimiento gestione las acciones necesarias para contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su

viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones.

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión de Recursos comprende las subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos.

Fuente:

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

¿COMO SE IMPLEMENTA LA LEY SEP EN NUESTRAS COMUNIDADES?

Créase una subvención educacional denominada preferencial, destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, que se impetrará por los alumnos prioritarios que estén cursando primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia, educación general básica y enseñanza media.”

Los establecimientos educacionales municipalizados, vieron sistemáticamente disminuir matrícula y enfrentar comunidades extremadamente vulneradas en su diario quehacer. Muchas veces los aportes municipales, no eran suficientes para poder apoyar los aprendizajes de los alumnos y la desigualdad se evidenciaba día a día y más cuando se aplicaban pruebas como SIMCE en los establecimientos en donde la educación particular subvencionada, ganaba lejos el ranking

A comienzos de los años 80 (como se menciona anteriormente), más del 90% de la población escolar, era atendido por la educación pública. Este escenario se ve interrumpido cuando la dictadura traspasa a las municipalidades la administración de los establecimientos(Observatorio de Políticas Educacionales de la Universidad de Chile, 2006; Cornejo, Castañeda, Abarca, Acuña, 2014). Mediante la L.O.C.E. Ley orgánica Constitucional de Enseñanza. Donde el modelo era la lógica del mercado (Cox, 2003).

Con el paso del tiempo, se trabajó en base a lo instalado por la dictadura como modelo educativo, lo que fortaleció esta ideología de mercado al interior de nuestras aulas (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2004; Hsieh y Urquiola, 2003).

Los gobiernos de la concertación aumentaron recursos y se vio alguna mejora en ámbitos de infraestructura, sueldos y ajustes curriculares (OPECH, 2006). Sin embargo, ninguna mejora estructural respecto a objetivos impuestos por la dictadura, manteniendo un modelo segregador y alejado del proceso educativo con foco en estándares y mediciones continuas a través del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) (Cornejo et al, 2014). Esto permitió el crecimiento sistemático de colegios particulares subvencionados en desmedro de los municipales.

Buscando solucionar esta brecha y soñando la anhelada equidad, se crea la Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una ley que entrega recursos del Estado para mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales subvencionados de nuestro país. 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 cuarto año de enseñanza media en el año , progresivamente.

Para percibir 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. www.mineduc.cl

Sin embargo, esta ley es más que recursos, es una nueva forma de administrar donde el sostenedor y comunidad educativa, asumen el rol protagónico desde su diagnóstico. Sin duda, esto establece una nueva relación entre sostenedores y estado. Asociando el aporte a resultados. Dando más recursos a comunidades más vulnerables para que las comunidades educativas, impulsen procesos de mejoramiento educativo y sus niños y niñas puedan aprender.

Estableciéndose un convenio de igualdad de oportunidades donde se orienta en lo siguiente:

- No cobros a alumnos prioritarios
- No selección alumnos
- Retención a alumnos más vulnerables
- Apoyo especial a alumnos con dificultades
- y, mantener matrícula a repitencia, (en algunos casos)

¿QUE HA PASADO EN NUESTRA COMUNIDAD ESCOLAR DESDE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTA LEY Y LA EJECUCION DE UN PME?

Cabe mencionar que en la cultura escolar, no había conciencia de administrar recursos con foco en aprendizajes y comienza el desafío para nuestras comunidades en aspectos como: en la capacidad de transformación de la cultura y en el dinamismo permanente por motivo de las diferentes interacciones de los sujetos de manera retroalimentativa (Harris, 2007).

Se levantan retos para acabar con las desigualdades sociales, identificando la realidad que como establecimiento se tiene, desde su cultura y contexto. De esta manera se comienzan a generar cambios estructurales al interior del colegio para romper con los limitantes que impiden avanzar

Al comprender esta dinámica el establecimiento es capaz de comprender cómo funciona la escuela y cómo construye una propuesta que dé respuesta a su realidad.

El Plan de Mejoramiento Educativo, pretende modificar, transformar la realidad que se cuenta y establecer permanentes reflexiones para evidenciar si se avanza o no.

Este instrumento de gestión pone tensión en:

- Eficacia
- Toma oportuna de decisiones,
- Levantar buen diagnóstico,
- Usar los datos que tenemos

Para que sea efectiva la ejecución, la escuela debe mirarse y establecer redes. a veces las dinámicas internas impiden ver lo bueno que hay en la comunidad y ponemos sobre la mesa los déficits más que los logros.

Si recordamos a Bellei (2004), plantea que hay 3 principios claves:

- la equidad, potenciar el desarrollo de todos
- el valor agregado, mirarse con establecimientos de escuelas similares
- el tercero es el desarrollo integral del alumno, poner foco en las asignaturas, pero no descuidar la formación en valores

Si nos hacemos cargo de estos tres principios educaríamos en diversas destrezas, conocimientos académicos, cognitivos; habilidades personales y sociales, trabajo y personas más felices y humanas

Los PME debieran encauzarse hacia el mejoramiento. El logro de un PME es “transformar cualquier escuela en una eficaz”. Marcela Román, Mineduc.

La escuela que asume a sus niños como son con sus fortalezas, carencias, vacíos, limitaciones y les brinda un proyecto educativo que le garantice acceso al conocimiento, una trayectoria escolar rica en posibilidades para que se desarrollen plenamente y la confianza en que egresarán equipados de saberes, conocimientos y aprendizajes que les permitirán una participación plena e igualitaria en la sociedad (Román M., 2008. P 10).

La exigencia de contar con Planes de Mejora Educativa que aseguren incrementos significativos en la calidad de la enseñanza ofrecida en las escuelas que atienden niños y niñas de los segmentos de mayor riesgo y vulnerabilidad, ha llevado a gran parte de los sostenedores municipales y privados a buscar apoyo técnico para emprender el proceso de diseñar planes de mejora pertinentes a la realidad de cada escuela y eficaces en los resultados propuestos, apoyándose en la ley para estos fines (Roman M., 2008. P 2).

Aún estamos lejos de la autonomía deseada. Sin embargo, hay avances. La comunidad ha sido capaz de mirar lo que tiene y ha construido un buen diagnóstico que sin duda focaliza el camino a seguir.

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL.

Datos generales del establecimiento

Nombre	Colegio San Pablo
RBD	12357
Dependencia	Particular Subvencionado
Nivel Educativo	Básica
Matricula	113 estudiantes
IVE	90.81%
Sostenedor	Corporación Andalhue
Director	Claudio Parra Briones
Dirección	Camino Maule s/n
Comuna y Región	Maule, Región del Maule.

El Colegio San Pablo, comienza a funcionar en 2008 por iniciativa de una fundación dedicada al área social, con los propósitos de brindar oportunidades para la continuidad de estudios a los alumnos de un jardín infantil dependiente de la misma entidad y ofrecer una experiencia educativa a quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad.

En esta línea, su Proyecto Educativo Institucional (PEI) plantea como visión entregar una educación de calidad e inclusiva que permita a los estudiantes insertarse de manera responsable y creativa en la sociedad. Sobre esta base, su misión apunta a entregar una formación integral que potencie el desarrollo de aprendizajes significativos, flexibles y pertinentes. En este marco, se declaran pilares educativos el amor, la inclusión, la colaboración con las familias y la responsabilidad social. En torno a este última, desde la entidad sostenedora, se ha fomentado el respeto y el cuidado por el medioambiente, a través de actividades

de reciclaje y de la implementación de una granja educativa según acciones de su plan de mejoramiento educativo de los años anteriores.

Actualmente, el colegio cuenta con dos cursos combinados, de 1° y 2° básico, y de 3° y 4° básico, además de un curso por nivel desde 5° a 8° básico en Jornada Escolar Completa (JEC). A su vez, está suscrito al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, razón por la cual percibe la Subvención Escolar Preferencial (SEP). También implementa el Programa de Integración Escolar (PIE) constituido por un equipo de especialistas, entre las que cuentan una coordinadora, una fonoaudióloga, una psicóloga, que además colabora en el área de convivencia escolar, y tres psicopedagogas, dos de las cuales están habilitadas para ejercer apoyo en el aula.

A su vez, los entrevistados destacan durante la visita que la entidad sostenedora ha implementado cambios como la contratación de una funcionaria dedicada a la gestión del área de convivencia escolar, a partir del presente año, y la ampliación de la infraestructura con la construcción de cuatro salas, además del inicio de un proyecto de techumbre para la cancha de fútbol.

Por otra parte, su actual directora fue designada en 2016, luego de haber ingresado un año antes a la institución como docente con funciones en la Unidad Técnica Pedagógica (UTP). Actualmente, junto con conducir el establecimiento, ejerce como profesora jefa y de asignatura, y conforma el equipo de gestión junto al sostenedor, la coordinadora del PIE, la jefa de UTP y la encargada de convivencia escolar. Aspectos que permiten caracterizar la realidad del establecimiento y favorecer la comprensión de su situación actual, incluyendo la historia, estructura organizacional general y elementos centrales del Proyecto Educativo, además de los programas y convenios que apoyan su implementación.

Finalmente, a partir de este año, el colegio cuenta con la asesoría directa de una supervisora del Departamento Provincial de Educación (Deprov) de Talca, quien entrega apoyo en las distintas áreas de la gestión escolar.

Categoría de Desempeño

Insuficiente	Esta categoría agrupa a los estudiantes obtienen resultados muy por debajo de lo esperado, en las distintas dimensiones evaluadas en el proceso de análisis, considerando siempre el contexto social de los estudiantes. Cabe destacar que es el primer año del establecimiento en esta categoría.
--------------	---

Los resultados Educativos del Establecimiento son los siguientes:

Indicadores de desarrollo Personal y Social	Resultados
Autoestima académica y motivación escolar.	71
Clima de convivencia escolar	76
Participación y formación ciudadana	79
Hábitos de vida saludable	71

4° Básico

Estándares de Aprendizaje	2016		2017		2018	
	LECTURA	MATEMÁTICA	LECTURA	MATEMÁTICA	LECTURA	MATEMÁTICA
Adecuado	25%	8,3%	-	-	9,1%	8,3%
Elemental	16,7%	0%	-	-	27,3%	25%
Insuficiente	58,3%	91,7%	-	-	63,6%	66,7%

6° Básico

Estándares de Aprendizaje	2015		2016		2018	
	LECTURA	MATEMÀTICA	LECTURA	MATEMÀTICA	LECTURA	MATEMÀTICA

Adecuado	20%	0%	25%	8,3%	33,3%	13,3%
Elemental	10%	20%	16,7%	0%	33,3%	26,7%
Insuficiente	70%	80%	58,3%	91,7%	33,3%	60%

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (ÁREAS Y DIMENSIONES)

Descripción metodológica:

La metodología de desarrollo del análisis institucional del establecimiento y sus productos comprenden el despliegue de diversos componentes analíticos y metodológicos.

Como marco analítico de referencia, la evaluación y orientación se guía por los Estándares Indicativos de Desempeño que permiten caracterizar la gestión escolar del establecimiento. En la primera etapa, por medio de encuestas aplicadas a los diversos actores de la comunidad educativa y revisión de documentos institucionales del establecimiento educacional, tal como señala la siguiente tabla explicativa:

Instrumento o Técnica	Estamento	Observaciones
Encuestas	Sostenedor	1 participante.
	Director	1 participante.
	Jefe UTP	1 participante.
	Encargada Convivencia escolar	1 participante.
	Docentes	6 participantes
	Apoderados	6 participantes.
	Asistentes de la Educación	4 participantes.
	Alumnos	6 participantes.
Pauta de Observación de clases	Docentes	Revisión de 7 pautas de observación de clases aplicadas por el equipo de gestión del establecimiento.
		Informe de resultados Educativos, Informe de

Documentos Revisados		categoría de desempeño 2018, Proyecto Educativo Institucional, Plan de mejoramiento educativo, Reglamento de convivencia escolar, Plan de desarrollo profesional docente.
----------------------	--	---

En la segunda etapa se recopila y analiza toda la información descriptiva, de caracterización y de desempeño disponible sobre el establecimiento, se levanta y registra una variedad de información cuantitativa (a través de las encuestas), cualitativa, de observaciones de aula que aplica el establecimiento y de carácter documental.

Posteriormente, en la etapa de post visita, la información es procesada desde una metodología que considera, entre otras acciones, el análisis estadístico de las pautas, la selección y codificación de datos relevantes obtenidos por medio de entrevistas y observaciones, además de la sistematización de información proveniente de documentos de gestión, resultados educativos y antecedentes del establecimiento.

El proceso sigue una secuencia de análisis de datos y construcción de hallazgos por subdimensiones y dimensiones de la gestión escolar. En este se emplean técnicas y procedimientos de triangulación multi método cuantitativos, cualitativos y observacionales, se realiza sobre la base del contexto del establecimiento, sus resultados, los principales hallazgos.

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

Contraste de las dimensiones (prácticas) y las evidencias producto de las encuestas y revisión de los instrumentos de gestión, medios de verificación del PME del establecimiento educacional son los siguientes:

Área: Gestión Pedagógica.	
Prácticas	Evidencias.
Dimensión: Gestión Pedagógica.	
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	- horarios de cada docente.
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)	-no se encuentran evidencias.
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa	- Plan anual de cada asignatura entregado a la UTP del establecimiento.

<p>de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>	<p>- Planificaciones por unidad y adecuaciones curriculares entregadas a la unidad técnica.</p>
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>	<p>- Acta de jornada de reflexión que da cuenta del análisis de la cobertura curricular por los docentes. - Ficha Excel de cobertura curricular por asignatura.</p>
<p>6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p>	<p>- Acta de consejo, donde la UTP y la directora presentan formatos de planificación, días de reuniones de apoderados, días de consejo y reflexión, entre otros.</p>
<p>7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>	<p>- planificaciones por unidad.</p>
<p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>	<p>- Pauta de retroalimentación de la planificación.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - No se evidencia la sistematicidad de la revisión de las planificaciones por la UTP.
<p>9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento posee una pauta de acompañamiento de aula. - Actas, en donde se consensuó la pauta antes de su aplicación. - Pautas completas con algunas visitas y algunos docentes. - las pautas poseen retroalimentación entregada desfasa, de acuerdo a la fecha de visita al aula.
<p>10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento posee pauta de revisión de las evaluaciones. - Se evidencian que solo algunas de las evaluaciones son retroalimentadas por la UTP de manera directa al docente o vía correo electrónico.
<p>11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actas de reflexión de los resultados de pruebas internas a principio de año y al término del primer semestre. - Se evidencian acuerdos en el acta sin responsable de estos en su ejecución y monitoreo.
<p>12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se logra evidenciar esta práctica por medio de documentos.

<p>identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p>	<p>- solo de manera verbal por algunos de los docentes.</p>
<p>13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.</p>	<p>- No se evidencia esta práctica en el establecimiento educacional.</p>
<p>Prácticas Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.</p>	<p>Evidencias</p>
<p>1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.</p>	<p>- Se evidencia en la revisión de las pautas de observación de aula que los docentes comunican a los estudiantes el objetivo de la clase.</p>
<p>2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.</p>	<p>- Según revisión de las pautas de observación de clases la mitad realiza la práctica.</p>
<p>3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes</p>	<p>- Se evidencia en la revisión de las pautas de observación de aula que</p>

comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	existen estrategias diversas para el logro del objetivo.
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	- Se evidencia en la revisión de las pautas de observación de aula que el curso combinado de 1°- 2° y 3° -4° son quienes utilizan más material concreto.
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	- No se evidencia esta práctica en los medios de verificación observados.
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	- Se evidencia en la revisión de las pautas de observación de aula que es una práctica descendida debido a que solo algunos se encuentran realizando la práctica.
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	- Se evidencia que esta práctica del clima de aula es una debilidad según las pautas de observación de aula.
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una	Se evidencia según pauta de observación de aula, que algunos docentes monitorean y retroalimentan a sus alumnos.

actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	
Prácticas Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.	Evidencias
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	El establecimiento educacional posee programa de integración escolar, estos son los responsables de identificar y apoyar a los alumnos con NEE.
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	Al revisar las acciones de su PME años anteriores, se puede asociar los talleres, tales como granja educativa, arte, deporte, entre otros.
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	Existen evidencias de la articulación del establecimiento con redes de apoyo, donde derivan estudiantes.
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos	Establecimiento cuenta con PACI para los alumnos con necesidades educativa permanentes.

académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	No se evidencian acciones relacionadas con esta práctica.
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	No se evidencian acciones específicas relacionadas con esta práctica.
NIVEL DEL AREA GESTIÓN PEDAGÓGICA	
Área Liderazgo Escolar. Dimensión: Liderazgo del sostenedor.	Evidencias
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	Se evidencia que el sostenedor no presenta metas claras y definidas.

2. El sostenedor establece metas claras al director.	No se evidencia esta práctica en el establecimiento.
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	El sostenedor asiste al establecimiento de manera sistemática, recibe las inquietudes y no en todas las oportunidades entrega solución.
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	Esta práctica es una debilidad en el establecimiento.
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	No se evidencia esta práctica.
Dimensión: Liderazgo Formativo y académico del director.	Evidencias
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	Se evidencia por medio de acción del PME.
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	No se logra evidenciar esta práctica.
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de	Se evidencia en las actas de las sesiones de reflexión del establecimiento.

alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	Se evidencian acciones en torno a esta práctica, las cuales no son sistemáticas en su monitoreo y en su ejecución.
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	Se evidencia por medio de las observaciones de aula que realiza el director la retroalimentación a los docentes de su práctica docente.
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	Se evidencian acciones de análisis de evaluaciones y toman acuerdos.
7. El director promueve una ética de trabajo.	No se evidencia esta práctica.

Dimensión: Planificación y gestión de resultados.	Evidencias.
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	El establecimiento educacional cuenta con proyecto educativo institucional.
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	El establecimiento realiza un proceso de autoevaluación, donde solo participan los integrantes del equipo de gestión.
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	El establecimiento educacional elabora su plan de mejoramiento educativo.
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	El establecimiento educacional realiza un monitoreo de la ejecución de las acciones del plan de mejoramiento educativo.
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los	Se evidencia esta práctica por medio de una acción de aplicación de evaluaciones tres veces al año, luego

datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	analizan sus resultados y toman acuerdos de mejora.
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	El establecimiento posee análisis de datos de las evaluaciones aplicadas y de la asistencia del establecimiento.
Área Convivencia Escolar Dimensión: Formación	Evidencias
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	No se evidencia prácticas sistemáticas.
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar	Posee el establecimiento a una docente contrada para desarrollar las funciones de convivencia escolar, la cual es conocida por todos los actores de la comunidad escolar y tiene un plan de trabajo de la convivencia.

y monitorear los lineamientos formativos.	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	Se evidencia en los refuerzos que entregan los docentes, según observaciones estipuladas en las pautas de observación de aula.
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	El establecimiento educacional posee el plan de afectividad, sexualidad y género, aplica las acciones planificadas.
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	Poseen acciones dirigidas a esta temática dentro del plan de sexualidad, afectividad y género.
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	Se evidencian entrevistas a los apoderados de parte de los docentes, encargado de convivencia, docente PIE y director con temáticas relacionadas con el proceso de aprendizaje. Establecimiento posee formato para las entrevistas.

Dimensión: Convivencia escolar	Evidencias.
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	El establecimiento posee normas de convivencia establecidas en el reglamento interno.
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	Se evidencia por medio de sus sellos, panificaciones diversificadas y acciones diversas.
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	El establecimiento cuenta con un manual de convivencia escolar.
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	No se logra evidenciar esta práctica.
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes,	El establecimiento posee las normas de seguridad y los protocolos ante algún acontecimiento.

tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	El establecimiento posee el manual de convivencia y reglamento interno que posee el procedimiento ante las faltas de los alumnos, apoderados, docentes.
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	El establecimiento posee acciones que se ejecutan durante el año, pero no son evaluadas.
Dimensión: Participación.	Evidencias
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	No se logra evidenciar esta práctica.
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	En el plan de convivencia escolar y en el área de convivencia escolar del PME 2018 se encuentran acciones relacionadas con la temática.
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su	No se logra evidenciar esta práctica.

comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	Se evidencia por medio de las acciones planificadas en el plan de formación ciudadana.
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	Se evidencia por medio de las actas de las sesiones realizadas.
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	Se evidencia por medio de las actas de las sesiones de consejo de curso. Por medio de la bitácora del docente encargado del centro de alumnos y centro de padres.
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.	Se evidencia por medio de horas destinadas a un docente del establecimiento y por la bitácora de este.
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	Se evidencia por medio de las actas de las sesiones y el registro de firmas de cada uno.

<p>9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.</p>	<p>Solo se evidencia que cuenta con reuniones de apoderados y la libreta de comunicaciones.</p>
<p>10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.</p>	<p>No se evidencian instancias, mecanismos instaurados en el establecimiento.</p>
<p>NIVEL DEL AREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR.</p>	<p>Medio</p>
<p>Área Gestión de Recursos Dimensión: Gestión del recurso humano.</p>	<p>Evidencias.</p>
<p>1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.</p>	<p>Contratos de los funcionarios.</p>
<p>2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa</p>	<p>No se evidencia medios para esta práctica.</p>

de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	No se evidencia esta práctica.
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	La práctica de observación de aula, se entrega una retroalimentación luego de cada visita al aula.
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	No se evidencia esta práctica.
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	No se evidencia esta práctica.
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	No se evidencia esta práctica.

<p>8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.</p>	<p>No se evidencia esta práctica.</p>
<p>Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.</p>	<p>Evidencias.</p>
<p>1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.</p>	<p>No se evidencia esta práctica.</p>
<p>2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.</p>	<p>No se evidencia esta práctica en el establecimiento, debido que el tema hasta a cargo de los contables del sostenedor.</p>
<p>3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.</p>	<p>Se evidencia que realiza la ejecución de los gastos.</p>
<p>4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.</p>	<p>Se evidencia por medio de la lista de firmas a la jornada.</p>

5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	Se evidencia los informes de la superintendencia por visitas de denuncias.
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	No se evidencia esta práctica.
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	Se evidencian las actas donde se acuerda activar las redes o la derivación a las redes que ya posee el establecimiento.
Dimensión: Gestión de recursos educativos.	Evidencias.
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	Se evidencia que la mayoría de las instalaciones se encuentran. No se logra evidenciar que estas logren bienestar o aprendizaje.
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	Se evidencia por medio de las facturas de compra.

3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	No se evidencia esta práctica.
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	No se evidencia esta práctica.
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	No se evidencia esta práctica.
NIVEL DEL AREA DE RECURSOS.	Bajo

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

AREA DE LIDERAZGO

La entidad sostenedora ha propiciado mecanismos adecuados de vinculación con el colegio. En efecto, en la Autoevaluación Institucional del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), se declara fortaleza en la dimensión de Liderazgo la existencia de canales fluidos de comunicación entre el sostenedor y el equipo de gestión. En esta línea, se consigna como acción en su Fase Anual la definición de reuniones de coordinación entre ambos. De este modo, el sostenedor mantiene contacto formal con el equipo de gestión a través de reuniones quincenales, de carácter preferentemente informativo, donde cada integrante da cuenta de las acciones que lidera y expone temas de la contingencia. Además, acude al establecimiento cada vez que la dirección lo requiere y cuando le parece necesario, y mantiene una comunicación fluida mediante llamadas telefónicas, mensajería y correo electrónico, en caso de situaciones emergentes y solicitudes.

No obstante, el sostenedor establece metas ambiguas para la gestión directiva y no entrega orientaciones para su cumplimiento. En este sentido, si bien en reuniones con la dirección y el equipo directivo, así como en instancia informales con los funcionarios, plantea el propósito de desarrollar un sello inclusivo y mejorar los aprendizajes, define nuevas demandas para la comunidad educativa que emergen de la observación y de conversaciones en las visitas que realiza al establecimiento. Sin embargo, estas no se condicen con los focos priorizados ni

consideran la visión del equipo directivo. Además, el sostenedor no ha definido orientaciones institucionales ni apoyos específicos que permitan su logro, por lo que cada funcionario determina cómo contribuirá a su cumplimiento.

A su vez, el equipo directivo presenta dificultades para la toma de decisiones oportunas. En efecto, cuenta con escasa autonomía para implementar acciones según las diferentes prioridades definidas para el quehacer educativo, puesto que todas las iniciativas deben ser consultadas al sostenedor, quien resuelve su ejecución de acuerdo con su propio criterio, sin considerar las propuestas del equipo

de gestión. Esto se refleja en la adquisición de materiales fungibles y de recursos educativos, así como en la gestión de la convivencia escolar y la administración del personal, entre otros ámbitos. En este contexto, la mitad de los asistentes de la educación y el 45% de los docentes encuestados señalan que la dirección no toma decisiones de manera expedita y oportuna.

Por último, el colegio presenta deficiencias en el proceso de construcción, monitoreo y evaluación del PME año 2018. En este sentido, en la Autoevaluación Institucional se identifica como debilidad la falta de análisis y sistematización de la información levantada, a lo cual se suma que esta es realizada por el equipo de gestión junto al sostenedor, sin la participación de otros estamentos ni la socialización formal de su contenido con los docentes y asistentes de la educación. Esto se replica en la definición de acciones de la Fase Anual del PME. Junto con ello, el monitoreo y evaluación de las acciones se realiza de manera poco sistemática y dichos procesos se restringen a los medios de verificación, sin complementarlos con información proveniente del proceso de implementación.

ÀREA DE GESTIÒN PEDAGÒGICA

El colegio ha definido escasos lineamientos técnicos pedagógicos para orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, para el diseño de la enseñanza disponen de formatos de planificación curricular en modalidad anual y por unidad, de los cuales este último cuenta con un apartado de estrategias de atención a la diversidad, pero no se consideran directrices que orienten a los docentes en su definición. Por otra parte, se les solicita a los profesores que contextualicen el

currículum a partir de los resultados de evaluaciones diagnósticas aplicadas al inicio del año escolar, mediante la introducción de ajustes a los programas de estudio de cada asignatura, pero no se han definido orientaciones para llevar a cabo dicha solicitud. De manera complementaria, se establece que los docentes deben realizar acciones que permitan nivelar los aprendizajes, sin embargo, queda al arbitrio de cada uno la manera en que se llevarán a cabo, sin que exista un lineamiento que guíe su planificación e implementación, en términos de extensión del tiempo y criterios de priorización de los Objetivos de Aprendizaje (OA), entre otros. De igual forma, no se ha definido un mecanismo institucional para la adquisición de la lectoescritura, ni se han establecido acuerdos para el desarrollo de la rutina diaria de comprensión lectora, por lo que esta se lleva a cabo en función de los énfasis y los tiempos que cada profesor determine.

Asimismo, el establecimiento implementa un débil proceso de acompañamiento docente. De este modo, si bien UTP exige que se cumpla con la entrega de las planificaciones curriculares, estos instrumentos carecen de una retroalimentación que permita cautelar su pertinencia. Por su parte, todas las evaluaciones de aprendizaje son visadas, pero solo en algunas de ellas se incorporan sugerencias de mejora. A su vez, el acompañamiento en el aula se implementa de manera poco

sistemática, contempla solo a algunos docentes y ocasionalmente considera la entrega de retroalimentación a su desempeño, la que suele focalizarse en los aspectos descendidos.

Por otro lado, el trabajo en el aula da cuenta de una adecuada organización de la clase. En efecto, los docentes logran que la mayoría de los estudiantes trabaje en las tareas escolares asignadas a lo largo de la clase. Asimismo, en la totalidad de las clases revisadas su pauta de observación de aula (7), se advierte que los profesores gestionan el tiempo para la enseñanza, destinándolo íntegramente al desarrollo de actividades pedagógicas. Además, en todas ellas se evidencia una optimización del tiempo para el aprendizaje, mediante la implementación de rutinas para resguardar la disciplina y permiten generar las condiciones adecuadas para el aprendizaje. Entre estas rutinas se encuentra el saludo inicial, la petición de la palabra levantando la mano, la implementación de actividades de quiebre y el recordatorio de las reglas de civilidad al interior del aula, entre otras.

Por último, se implementan mecanismos adecuados para la detección y apoyo a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje y socioemocionales. Dichas necesidades son identificadas por los profesores mediante la observación del desempeño académico y conductual de los alumnos en clases. A lo anterior se suma la revisión de las calificaciones y de la información recabada en el proceso de matrícula y en las entrevistas a los apoderados durante el año escolar. En particular, los 6 profesores jefe son los responsables de pesquisar oportunamente riesgos de repitencia e indagar en las posibles causas de esta condición. En esta

línea, el 82% de los docentes encuestados señala que los estudiantes con dificultades de aprendizaje son individualizados a tiempo. Una vez detectadas estas dificultades, algunos casos son derivados para ser evaluados por el PIE y recibir el apoyo correspondiente del programa o del equipo de convivencia escolar. Otros casos son asumidos íntegramente por los profesores jefe, quienes les brindan acompañamiento personalizado, entregándoles orientación, resolviendo sus dudas y otorgándoles reforzamiento escolar y contención frente a necesidades emocionales. Todo ello, en el marco de una relación cercana y afectiva que denota un compromiso con su formación integral. En este sentido, el 73% de los docentes encuestados indica que la mayoría de ellos muestra preocupación por los estudiantes.

ÀREA CONVIVENCIA ESCOLAR.

El establecimiento desarrolla débiles acciones para la formación de los estudiantes. En efecto, estas responden a iniciativas personales que asumen los profesores y los asistentes profesionales de la educación, las cuales se centran en corregir actitudes inadecuadas y en entregarles orientaciones para mejorar la conducta. Por su parte, los temas de formación son desarrollados exclusivamente en las asignaturas de Religión y de Orientación. En la primera, se abordan temáticas priorizadas por el docente que la imparte, y en la segunda estas se basan en el programa ministerial. De este modo, no existe una planificación institucional que intencione focos de trabajo de acuerdo a los sellos educativos y al perfil del estudiante declarado en el PEI, ni se ha trabajado desde el área de convivencia escolar.

No obstante, se implementan acciones adecuadas para prevenir conductas de riesgo en los alumnos. Al respecto, el colegio aborda temas asociados al embarazo adolescente y al contagio de enfermedades de transmisión sexual, a través de charlas dictadas por redes externas de apoyo, como el Centro de Salud Familiar (Cesfam). En tanto, la prevención del consumo de drogas y alcohol se aborda en la asignatura de Ciencias Naturales, con la participación activa de los estudiantes en

trabajos de investigación y exposiciones. Por su parte, el Centro de Alumnos se encuentra liderando una campaña de prevención del consumo de drogas, con videos elaborados por alumnos de diferentes cursos. Paralelamente, el fomento de hábitos de vida saludable se realiza en Educación Física y en las actividades deportivas que se llevan a cabo en el recreo extendido.

Por otro lado, el establecimiento no gestiona adecuadamente la convivencia escolar. En efecto, no se han definido lineamientos institucionales que orienten esta área, lo cual se refleja en que el Reglamento de Convivencia Escolar no se aplica para regular las relaciones entre los distintos estamentos de la comunidad escolar, por lo que las situaciones conductuales son abordadas por cada docente de manera discrecional. De este modo, las derivaciones de los alumnos a los profesionales o

al PIE se han definido por iniciativa personal y de manera informal, de acuerdo al nivel de cercanía de los estudiantes con los distintos profesionales. En esta línea, la responsabilidad de la gestión de la convivencia recae prioritariamente en los profesores jefe y de aula, quienes promueven el diálogo, refuerzan las conductas adecuadas, levantan compromisos con los estudiantes en caso de problemas conductuales y citan a sus apoderados para informarles y tomar acuerdos de mejora. A su vez, cuando consideran pertinente, derivan a estudiantes al equipo de convivencia escolar, pero sin contar con reportes, seguimiento y acciones que les permitan trabajar de manera coordinada.

Por último, el colegio fomenta positivamente la participación activa de los alumnos. En esta línea, los docentes promueven su involucramiento en las clases, planteándoles preguntas y entregándoles espacios para manifestar sus intereses y necesidades. De este modo, el 76% de los estudiantes encuestados señala que la mayoría de los profesores los motivan a dar sus opiniones en clases o en otras actividades. Asimismo, en algunas asignaturas se promueve el debate entre pares, en relación a algunas temáticas vinculadas con los contenidos tratados.

Paralelamente, cuentan con un espacio de participación en el Tribunal Calificador de Elecciones (Tricel) y con un proceso de elección democrática para la renovación del Centro de Alumnos, el cual mantiene contacto con los delegados de curso y se involucra en diferentes actividades escolares, además de comunicar a la dirección las inquietudes y solicitudes de los estudiantes.

ÀREA GESTIÒN DE RECURSOS

El establecimiento no implementa estrategias efectivas para promover condiciones laborales atractivas para el personal. De este modo, se presentan diversas dificultades asociadas al pago de sueldos que no son competitivos con los que ofrece el mercado, períodos de vacaciones que no coinciden con el promedio de los demás establecimientos y la ausencia de permisos administrativos con goce de sueldo, a lo cual se suman las escasas oportunidades de desarrollo profesional, las que obedecen a instancias de autoperfeccionamiento. Asimismo, los cargos de directora, jefa de UTP y encargada de convivencia escolar no cuentan con una definición formal y clara de sus roles y funciones, lo que los lleva a asumir múltiples tareas que limitan su focalización en la conducción del establecimiento. A su vez, los reemplazos por licencias médicas no son gestionados de manera oportuna y no existen procesos de inducción para funcionarios nuevos. Al respecto, el 9% de los

docentes encuestados señala que las condiciones laborales son atractivas y el 18% indica que se preocupan de su ambiente de trabajo y bienestar. A todo lo anterior, se suma la rotación anual de profesionales, ya sea por renunciadas voluntarias o por desvinculaciones.

Paralelamente, el colegio no realiza una gestión financiera adecuada para la adquisición de materiales y recursos educativos. En este sentido, el presupuesto anual es administrado de manera centralizada por el Departamento de Finanzas de la fundación educacional, sin comunicar al establecimiento los recursos disponibles ni contar con recursos de libre disposición que le permitan resolver oportunamente las problemáticas emergentes. Además, si bien los requerimientos de material fungible y de recursos educativos son derivados a la entidad sostenedora de forma mensual, de acuerdo a las necesidades identificadas por la dirección, la respuesta suele ser tardía y no corresponde a las cantidades y especificidades demandadas.

No obstante, la entidad sostenedora ha implementado espacios educativos pertinentes al proceso de enseñanza. En efecto, cuentan con una granja educativa cuya mantención está a cargo de una técnica agrícola, quien además acompaña a los estudiantes en visitas guiadas, con el propósito de promover el conocimiento y respeto por el cuidado de los animales. En cuanto al mejoramiento de la infraestructura, se han construido cuatro salas, algunas de las cuales serán utilizadas para separar el curso combinado de 3° y 4° básico. Asimismo, se ha iniciado un proyecto asociado a techar la cancha de fútbol, de manera de habilitar un espacio cubierto para el esparcimiento de los estudiantes y el desarrollo de actividades recreativas y de las clases de Educación Física.

Finalmente, el establecimiento no ha desarrollado un sistema adecuado para el funcionamiento y mantención del espacio destinado a la biblioteca y al uso informático. De este modo, si bien existe una sala con computadores que es utilizada por los docentes que lo requieren para el desarrollo de alguna clase, los equipos disponibles no alcanzan para todos los estudiantes, ya que algunos no funcionan adecuadamente, además de no disponer de una bitácora que permita administrar su uso. Asimismo, en este espacio se dispone de material y de

recursos propios de una biblioteca, pero estos carecen de una organización temática que facilite su búsqueda, a lo cual se suma la ausencia de un encargado y de un sistema de préstamos de libros, lo cual es gestionado por la directora, en la medida que los alumnos lo solicitan.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.

Etapa: Fase estratégica.

Análisis PEI

Síntesis de los componentes del PEI

Visión	Entregar a los estudiantes una enseñanza de calidad e inclusiva, que sea relevante y significativa, respetando la diversidad, distintos ritmos de aprendizaje, otorgándoles valores, destrezas y habilidades que le permitan desempeñarse de manera responsable y respetando su entorno social, cultural y natural.
Misión	Construir una escuela inclusiva que forme niños, niñas y jóvenes íntegros con habilidades sociales, espirituales y físicas, a través del desarrollo de aprendizajes significativos flexibles y pertinentes.
Sello	Educación participativa.

	Educación personalizada.
Valores y competencias.	Responsabilidad social. Natural y cultural. Aprendizaje continuo. Formación de líderes, actores que gestionen su futuro.

Vinculación PEI con el modelo de la gestión escolar.

Sello: Educación participativa.	
Dimensión Gestión Pedagógica	En esta área no se trabaja el sello.
Dimensión de Liderazgo	Desde esta perspectiva se da a través de relaciones horizontales directas, en un ambiente de confianza. Existe trabajo colaborativo y comunicación fluida entre los docentes y director
Dimensión de Convivencia Escolar	Esta se promueve realizando el trabajo efectivo del consejo escolar, consejo de profesores, centro de padres y apoderados y centro de alumnos.
Dimensión Gestión de recursos.	En esta área no se trabaja el sello.

Sello: Educación personalizada.	
Dimensión Gestión Pedagógica	Las planificaciones se adecuan, de acuerdo con las necesidades particulares de cada estudiante del establecimiento.
Dimensión de Liderazgo	El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de

	autoevaluación. A través de evaluación por nivel.
Dimensión de Convivencia Escolar	Se promueve el auto cuidado de los estudiantes, familias y personal del establecimiento, a través de diversas iniciativas del establecimiento.
Dimensión Gestión de recursos.	En esta área no se trabaja el sello.

Vinculación del PEI con los planes normativos.

Sello	Educación participativa.
Plan de convivencia escolar.	Este sello se evidencia desde la planificación, ejecución de cada una de las acciones que contiene.
Plan de sexualidad afectividad y género.	Las acciones del plan están dirigidas para diferentes actores de la comunidad educativa con foco en que cada una de sus acciones sean participativas y reflexivas.
Plan de seguridad escolar.	Se coordinan todos los actores de la comunidad educativa con el fin de responder de forma segura ante diversas emergencias.
Plan de formación ciudadana.	Se fomenta la participación crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa en los alumnos para contribuir en el marco de una institución democrática y formadora de líderes.

Plan de inclusión.	Se realiza diagnóstico institucional con la participación de todos los actores para determinar las barreras del establecimiento y de los diversos actores.
Plan de desarrollo profesional docente.	Se levanta diagnóstico de las necesidades de los docentes para la creación del plan.

Sello	Educación personalizada.
Plan de convivencia escolar.	Se generan acciones para generar en los alumnos habilidades y competencias relacionadas con el desarrollo personal y social.
Plan de sexualidad afectividad y género.	Se desarrollan temáticas abordar de acuerdo con las necesidades detectadas en los alumnos del establecimiento.
Plan de seguridad escolar.	Se planifico incorporando los casos con dificultades de desplazamiento en caso de algún siniestro.
Plan de formación ciudadana.	En este pan no se aborda el sello.
Plan de inclusión.	Se fomentaron acciones en el plan para la eliminación de barreras reconociendo la diversidad en el establecimiento.
Plan de desarrollo profesional docente.	Se realizan acciones de apoyo al docente desde la UTP.

Autoevaluación Institucional.

Implementación de Planes.

Titulo	Pregunta	Respuesta.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia) Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	La comunidad participó en la planificación, ejecución y socialización del plan de convivencia escolar. Se promovió la participación de todos los actores de la comunidad en diversas actividades promoviendo la inclusión. Se planificaron instancias para generar en los alumnos habilidades y competencias relacionadas con su desarrollo personal y social. El plan de convivencia escolar responde a las necesidades de la comunidad.
Política de Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia) Política de	¿Qué nos falta por mejorar?	Actualizar, implementar, y ejecutar el plan de gestión de la convivencia y los protocolos de acción. Modificar el ambiente de grupo y

<p>Convivencia Escolar (Plan de Gestión de la Convivencia)</p>		<p>mejorar la convivencia a través de metodologías activas al interior del aula como: aprendizaje cooperativo, aprendizaje basado en proyectos, entre otros. Sensibilizar a toda la comunidad educativa generando espacios de conversación, reflexión o didácticas que busquen mejorar capacidades empáticas hacia otros e integrar perspectivas y puntos de vista diferentes.</p>
<p>Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género) Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)</p>	<p>¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela/liceo?</p>	<p>Se desarrolló en los alumnos habilidades blandas como respeto, responsabilidad, igualdad de género, etc. a través de actividades dirigidas a toda la comunidad. Se otorgó conocimientos básicos acerca del hecho sexual humano, promoviendo conductas seguras a</p>

		través de charlas, reuniones, foros, etc. en relación con las necesidades de los estudiantes. Las actividades relacionadas con este plan fueron dirigidas respetando el contexto escolar.
Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género) Política de Sexualidad (Plan de Sexualidad, Afectividad y Género)	¿Qué nos falta por mejorar?	Capacitar a los profesionales del establecimiento de temas relacionados con el plan de sexualidad, afectividad y género para enriquecer el currículo. (autoconocimiento, afectividad, sexualidad, relaciones interpersonales, entre otros). Actualizar, implementar, y ejecutar el plan de sexualidad afectividad y género y los protocolos de acción relacionados. Sistematizar la

		evaluación de cada una de las acciones del plan.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de este plan en la escuela ¿	Se coordinaron todos los actores de la comunidad educativa con el fin de responder de forma segura ante diversas emergencias. Se realizó el plan de seguridad cumpliendo con la normativa de accesibilidad universal. Se planificó e implementó en la unidad educativa el plan de seguridad de acuerdo a la infraestructura, la cultura, los individuos, con el fin de dar cobertura y seguridad a la comunidad.
Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar) Política de Seguridad (Plan Integral de Seguridad Escolar)	¿Qué nos falta por mejorar?	Actualizar, implementar, socializar y ejecutar el plan Integral de Seguridad Escolar y los protocolos de acción relacionados. Contar con

		<p>un profesional responsable de seguridad integral del centro educativo para que fomente una cultura, políticas y procedimientos de seguridad para todos los actores de la unidad.</p>
<p>Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)</p> <p>Política de Inclusión (Plan de Apoyo a la Inclusión)</p>	<p>¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?</p>	<p>Se animó la generación de relaciones interpersonales inclusivas en la comunidad mediante la realización de diversas actividades. Se fomentaron acciones que apuntaron a la construcción de una comunidad, generando espacios de aprendizaje, encuentro, diálogo y reconocimiento de la diversidad de quienes la integran. El plan de inclusión se generó y ejecuto respetado el contexto escolar, social, cultural de la comunidad.</p>

<p>Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión)</p> <p>Política de Inclusión (Plan de apoyo a la inclusión)</p>	<p>¿Qué nos falta por mejorar?</p>	<p>Actualizar, implementar, y ejecutar el Plan de Apoyo a la Inclusión y los protocolos de acción relacionados. Desarrollar una educación libre de discriminación arbitraria al interior del aula constituyendo espacios de encuentro y aprendizaje de estudiantes de procedencias y condiciones diversas. Evaluar con cierta periodicidad el impacto de cada una de las acciones del Plan.</p> <p>Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)</p> <p>Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)</p> <p>¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en</p>
---	------------------------------------	--

		la escuela/liceo? Se fomentó la participación crítica.
Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana) Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Se fomentó la participación crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa; en los alumnos, para contribuir en el marco de una institución democrática y formadores de líderes. Se fomentó el respeto y valoración de la diversidad al constituir los estamentos. Se promovió el conocimiento, comprensión y análisis del estado de derecho y la institucionalidad local, regional y nacional a través de la formación de distintos estamentos del colegio.

<p>Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)</p> <p>Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)</p>	<p>¿Qué nos falta por mejorar?</p>	<p>Mejorar el Diseño de estrategias que permitan afianzar experiencias continuas de aprendizaje ciudadano, pues en ella se configuran actitudes, emociones, valores, creencias, conocimientos y capacidades , tanto individuales como colectivas, que posibilitan las identidades y practicas ciudadana. Promover en distintos espacios de la comunidad escolar, que los estudiantes tomen conciencia respecto a sus derechos pero especialmente de sus responsabilidades tanto ciudadanos como ciudadanas.</p>
<p>Política de Desarrollo</p>	<p>¿Cuáles son las tres principales necesidades de desarrollo</p>	<p>Sistematizar instancias de reflexión, formación, acompañamiento y</p>

<p>Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente) Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente)</p>	<p>profesional docente, de su comunidad?</p>	<p>retro alimentación para mejorar las prácticas docentes.</p> <p>2. Fortalecer el conocimiento del currículum, decreto 83 por parte de los docentes para crear estrategias que lo vinculen con elementos del entorno a objeto de potenciar los aprendizaje de los alumnos/as.</p> <p>3. Crear instancia para desarrollar talleres que afiancen habilidades de liderazgo, asertividad, trabajo colaborativo, pertinencia, entre otros.</p>
<p>Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de Desarrollo Profesional Docente) Política de Desarrollo Profesional Docente (Plan de</p>	<p>Considerará acción de mejora que involucren/considera la formación/capacitación de sus docentes en el transcurso del año?</p>	<p>1. Acompañar, reflexionar y reformular prácticas docentes al interior del aula, para mejorar los procesos de enseñanza, de manera de potenciar sus características</p>

Desarrollo Profesional Docente)		individuales, respetando los diferentes contextos y necesidades educativas. 2. A través de jornadas de reflexión, auto capacitación y capacitación, el consejo de profesores trabaja y estudia el currículum, decreto 83 y su vinculación con elementos del entorno a objeto de potenciar los aprendizajes.
---------------------------------	--	---

Implementación Curricular.

Pregunta	Respuesta
Describa la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión	<p>1. Al interior del establecimiento se da prioridad a otras funciones por sobre la planificación y atención de los alumnos (atención de apoderados, preparación de actos, entre otros).</p> <p>2. Baja sistematización de acompañamiento al aula.</p> <p>3. Insuficiente diversificación y seriedad de los instrumentos de evaluación.</p> <p>4. No existe articulación entre el profesor y auxiliar de aula.</p>

	<p>5. Los docentes no cumple de forma adecuada los acuerdos tomados en el consejo de profesores</p>
<p>¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?</p>	<p>1. En muchos casos los profesionales docente no planifican e improvisan en el aula lo que se traduce en baja motivación de los alumnos y escasos aprendizajes.</p> <p>2. La baja sistematización de acompañamiento hace que los profesores reflexionen poco y no reciban la retroalimentación a tiempo con la finalidad de mejorar su práctica docente.</p> <p>3.- No se diversifican los instrumentos de evaluación lo que tiene como consecuencia que los alumnos no puedan expresar lo aprendido, de acuerdo a sus necesidades.</p>
<p>¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?</p>	<p>1.- Por medio del trabajo colaborativo semanal, se hicieron adecuaciones curriculares para diversificar las estrategias, metodologías y evaluaciones.</p> <p>2.- Se proyectó la utilización de recursos educativos como: granja, biblioteca, sala de computación, material didáctico, etc. de manera que</p>

	<p>los/as estudiantes profundizaran los diferentes contenidos.</p> <p>3.- Se planificó, financió, y llevó a efecto</p> <p>Diversas actividades extraprogramáticas con el objetivo de potenciar la didáctica para mejorar los aprendizajes.</p>
<p>¿Cómo la implementación del currículum ha servido para abordar los sellos del PEI? ¿Se ha enfatizado en algún aspecto en particular?, ¿Cuál?</p>	<p>1. Educación Inclusiva: Se potenciaron los aprendizajes de todos a través de adecuaciones curriculares que respondieron a la diversidad al interior del aula.</p> <p>2. Educación Personalizada. Se planificaron diversas actividades extra programáticas (encuentros , visitas guiadas, grupos de interés) que respondieron a los intereses de los alumnos con el objetivo de mejorar los aprendizajes.</p> <p>3. Educación Contextualizada: Las planificaciones consideraron estrategias didácticas que utilizaron su entorno.</p>

Reflexión sobre los resultados SIMCE.

Pregunta para el análisis	Respuesta
<p>De la información analizada</p> <p>¿Cuáles son las causas que</p>	<p>1. No se consideran las evaluaciones para la toma de decisiones.</p>

<p>explican los resultados obtenidos?</p>	<p>2. Baja asistencia de los alumnos al establecimiento.</p> <p>3. Existe poca sistematización de acompañamiento al aula.</p> <p>4. Sistematizar formas de seguimiento, evaluación de los acuerdos, procedimientos y protocolos</p>
<p>¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?</p>	<p>1. Los resultados de las evaluaciones nos ayudan a reconocer el estado que ha alcanzado en el desarrollo de las competencias de los estudiantes y confrontarlas con los estándares y luego tomar las decisiones más apropiadas.</p> <p>2.-La inasistencia escolar produce escasos logros de aprendizaje en los alumnos.</p> <p>3.Sistematizar el acompañamiento al aula para enriquecer las prácticas al interior del aula.</p> <p>4.- Se deben coordinar el seguimiento y evaluación para cumplir de buena forma con lo planificado.</p>
<p>¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?</p>	<p>Existen debilidades que deben ser abordadas en el próximo periodo, están referidas a una mayor</p>

	<p>sistematización de procesos, consolidación de equipos, un mayor liderazgo y mejoras de la acción pedagógica. Por otra parte se deben crear acciones referidas a la mejora de la asistencia de los estudiantes, para que puedan progresar en los aprendizajes del currículo.</p>
--	--

Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento.

Área Liderazgo.

<p>Fortalezas del área</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad sostenedora ha propiciado mecanismos adecuados de vinculación con el colegio, lo que posibilita su involucramiento en la gestión institucional.
<p>Aspectos del área a mejorar en el PME</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El sostenedor establece metas ambiguas para la gestión directiva y no entrega orientaciones para su cumplimiento, lo cual dificulta la definición de prioridades y la focalización del trabajo. - El equipo directivo presenta dificultades para la toma de decisiones oportunas, lo que limita la adecuada conducción de la gestión escolar. - El colegio presenta deficiencias en el proceso de construcción, monitoreo y evaluación del PME,

	lo cual restringe las posibilidades de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
--	--

Área Gestión Pedagógica.

Fortalezas del área	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo en el aula da cuenta de una adecuada organización de la clase, lo que contribuye a la enseñanza y a la generación de un ambiente propicio para el aprendizaje. - Se implementan mecanismos adecuados para la detección y apoyo a estudiantes con dificultades de aprendizaje y socioemocionales, lo que permite otorgarles mayores oportunidades para su formación integral.
Aspectos del área a mejorar en el PME	<ul style="list-style-type: none"> - El colegio ha definido escasos lineamientos técnicos pedagógicos para orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual dificulta la implementación efectiva del currículum. - El establecimiento implementa un débil proceso de acompañamiento docente, lo que restringe el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Área Convivencia Escolar.

Fortalezas del área	<ul style="list-style-type: none"> - Se implementan acciones adecuadas para prevenir conductas de riesgo en los alumnos, lo cual permite fomentar el sentido de autocuidado.
----------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - El colegio fomenta positivamente la participación activa de los alumnos, lo que permite propiciar el ejercicio de la ciudadanía.
Aspectos del área a mejorar en el PME	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento desarrolla débiles acciones para la formación de los estudiantes, lo que complejiza la implementación de acciones concordantes con su Proyecto Educativo Institucional. - El colegio no gestiona adecuadamente la convivencia escolar, lo que dificulta la construcción de un ambiente de respeto, organizado y seguro.

Área de Recursos

Fortalezas del área	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad sostenedora ha implementado espacios educativos pertinentes al proceso de enseñanza, lo que brinda nuevas experiencias de aprendizaje a los estudiantes.
Aspectos del área a mejorar en el PME	<ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento no implementa estrategias efectivas para promover condiciones laborales atractivas para el personal, lo que genera desmotivación por su trabajo. - El colegio no realiza una gestión financiera adecuada para la adquisición de materiales y recursos educativos, lo cual entorpece la proyección del presupuesto de acuerdo con las necesidades internas.

	<ul style="list-style-type: none">- El establecimiento no ha desarrollado un sistema adecuado para el funcionamiento y mantención del espacio destinado a la biblioteca y al uso informático, lo que ha derivado en una subutilización de este lugar que ha limitado su uso pedagógico.
--	---

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.

Objetivos, Metas y Estrategias.

Dimensiones	Objetivo Estratégico a cuatro años.	Meta Estratégica a cuatro años.	Estrategias año 1.
Liderazgo	Instalar lineamientos directivos acordes al marco de la buena dirección y liderazgo escolar, para fortalecer procesos institucionales con directrices claras y coherentes con el PEI.	80% de las prácticas del MBDLE se instalan en el EE con directrices conocidas por toda la comunidad escolar.	Conformar equipos de trabajo y asignar responsabilidades a diferentes profesionales en diversas actividades presentes en la planificación estratégica anual, como una manera de generar instancias de interacción, cohesión y desarrollar lazos personales y laborales que impactan positivamente en el

			buen clima organizacional.
Gestión Pedagógica	Instalar apropiación curricular desde lineamientos pedagógicos a los docentes y así fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.	100% de los docentes apropiados del currículo nacional. 100% de los docentes planifican acorde a los resultados diagnóstico del curso.	Jornadas de reflexión destinadas a la apropiación del currículum de acuerdo a los diagnósticos institucionales del establecimiento para mejorar y generar impacto en el aprendizaje de los estudiantes.
Convivencia Escolar	Fortalecer la política de convivencia escolar a través de un ambiente democrático y la formación de la comunidad educativa con relación al PEI.		Utilizar los espacios de Orientación , recreos ,reuniones, redes sociales, transversalidad de las asignaturas, actos, comedor, sala de

			clases y otros ,para incorporar en forma permanente mensajes y prácticas asociadas a la buena convivencia escolar y buscar que los estudiantes la repliquen en su vida diaria.
Gestión de Recursos.	Mejorar la gestión de los recursos humanos y materiales para que sean coherentes con el proyecto educativo institucional.	100% de los materiales adquiridos son coherentes para la ejecución del PEI del establecimiento.	Crear un sistema adecuado para el funcionamiento y mantención de todos los espacios del establecimiento destinados al uso pedagógico.

ESTRATEGIAS – INDICADORES.

Dimensiones	Estrategias año 1.	Indicadores.
Liderazgo	<p>Conformar equipos de trabajo y asignar responsabilidades a diferentes profesionales en diversas actividades presentes en la planificación estratégica anual, como una manera de generar instancias de interacción, cohesión y desarrollar lazos personales y laborales que impactan positivamente en el buen clima organizacional.</p>	<p>Nº de equipos de trabajo conformados con asignación de responsabilidades / Nº de cumplimiento de las responsabilidades asignadas en cada grupo de trabajo conformado.</p>
	<p>Jornadas de reflexión destinadas a la apropiación del currículum de</p>	<p>Nº de jornadas destinadas a la apropiación curricular/ Nº de</p>

<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>acuerdo con los diagnósticos institucionales del establecimiento para mejorar y generar impacto en el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>jornadas programadas para la apropiación curricular.</p> <p>Nº de docentes que logran apropiarse del curriculum/ Nº de docentes que planifican acorde al diagnóstico de su curso.</p>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Utilizar los espacios de Orientación, recreos, reuniones, redes sociales, transversalidad de las asignaturas, actos, comedor, sala de clases y otros ,para incorporar en forma permanente mensajes y prácticas asociadas a la buena convivencia escolar y buscar que los estudiantes la repliquen en su vida diaria</p>	<p>Nº espacios utilizados según la planificación / Nº de prácticas asociadas a la buena convivencia escolar.</p>

Gestión de Recursos.	Crear un sistema adecuado para el funcionamiento y mantención de todos los espacios del establecimiento destinados al uso pedagógico.	Nº de espacios detectados para su mejora en mantención o funcionamiento/ Nº de espacios destinados para el uso pedagógico.
-----------------------------	---	--

PLAN ANUAL POR ÀREA DE GESTIÒN.

DIMENSIÓN	LIDERAZGO
Estrategia	Conformar equipos de trabajo y asignar responsabilidades a diferentes profesionales en diversas actividades presentes en la planificación estratégica anual, como una manera de generar instancias de interacción, cohesión y desarrollar lazos personales y laborales que impactan positivamente en el buen clima organizacional.
Acción	Reuniones del Equipo Directivo

Descripción	Desarrollo de reuniones quincenales del Equipo directivo que evalúa los avances, logros y dificultades en la implementación de los grupos de trabajos conformados, de las diferentes acciones y actividades que ejecuta el establecimiento, define estrategias, resuelve y toma decisiones.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de asistencia de cada sesión de trabajo con su temario. - Plan de trabajo de cada grupo conformado. - Pauta de monitoreo del cumplimiento de las tareas asignadas.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Director - Equipo de gestión del establecimiento.

DIMENSION	GESTIÓN PEDAGÓGICA
Estrategia	Jornadas de reflexión destinadas a la apropiación del currículum y toma de decisiones de mejora, de acuerdo con los diagnósticos institucionales del establecimiento

	para mejorar y generar impacto en el aprendizaje de los estudiantes
Acción	Normalizar para enseñar.
Descripción	Se implementarán semanalmente jornadas de apropiación curricular en el consejo de profesores, Creando programas complementarios para facilitar el aprendizaje de todos los estudiantes más descendidos en las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas y rutinas de normalización con el fin de crear ambientes óptimos y adecuados para la enseñanza. El Equipo Psicoeducativo elabora un calendario de atención y apoyo diario para todos los estudiantes con algún grado de dificultad para aprender y que son derivados por los docentes, también atienden a los estudiantes PIE de 1° a 6° año básico
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Calendarización y actas con acuerdos de las jornadas de consejo de profesores. - Planificación de los programas complementarios.

	<ul style="list-style-type: none"> - Pauta de monitoreo y evaluación de los resultados de los programas complementarios
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> - UTP - Docente de aula.

DIMENSION	CONVIVENCIA ESCOLAR
Estrategia	Utilizar los espacios de Orientación, recreos ,reuniones, redes sociales, transversalidad de las asignaturas, actos, comedor, sala de clases y otros ,para incorporar en forma permanente mensajes y prácticas asociadas a la buena convivencia escolar y buscar que los estudiantes la repliquen en su vida diaria.
Acción	Recreo entretenido

Descripción	Se realizarán de Lunes a Jueves en horarios de 13,30 a 14,30 hrs., actividades lúdicas y recreativas en el transcurso de la semana, con el fin de orientar la correcta utilización de los tiempos libres y desarrollar valores asociados a la buena convivencia, para ello se pintaran juegos tradicionales en el patio y se construirán juegos de ludo, dama ,lotería y otros
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las acciones a realizar en los recreos entretenidos. - Pauta de monitoreo de la ejecución de los recreos y evaluación de los resultados.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> - Encargada de convivencia escolar. - Director. - Dupla psicosocial.

DIMENSION	GESTIÓN DE RECURSOS

Estrategia	Crear un sistema adecuado para el funcionamiento y mantención de todos los espacios del establecimiento destinados al uso pedagógico.
Acción	Biblioteca CRA en el establecimiento.
Descripción	Se habilitará una sala del establecimiento educacional para el funcionamiento de la biblioteca CRA, se adquirirán todos los insumos necesarios en inmobiliario y materias didácticas, textos, entre otros. La encargada de la CRA realizara diversas actividades a los alumnos de acuerdo con sus edades, entre otras.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Bitácora del uso la CRA. - Plan de trabajo de la encargada de la biblioteca CRA.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> - Director - UTP - Encargado de la biblioteca CRA.

BIBLIOGRAFIA

- Antúnez, S.; Imbernón, F.; Parcerisa, A. 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.; Torres, M.; Vaccaro, L. (1996). Manual para Equipos de Gestión Escolar. Conformación, Desarrollo y Consolidación del trabajo en equipo en la escuela. Ministerio de Educación, Santiago, Chile.
- Bellei (2004),
- (Cox, 2003).
- Condemarín, M.; Medina, A. (2000). Evaluación de los aprendizajes. Un medio para mejorar las competencias lingüísticas y comunicativas. MINEDUC, Santiago, Chile.
- De Pujadas Editores (1999). Elaboración de Proyecto de Desarrollo Educativo (PDEI), Santiago, Chile.
- Duran, J. A. (1996) El Proyecto Educativo Institucional. Una alternativa para el desarrollo pedagógico-cultural. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia.
- Harris, 2007
- Lavín, S del Solar. S. (2000). El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de transformación de la vida escolar. LOM Ediciones, Santiago, Chile. 11

- Marcela Román, Mineduc
- MINEDUC (1999). Currículum de la Educación Básica, OFCMO. Santiago, Chile.
- MINEDUC - DEG (2019). Criterios para elaborar un plan de mejoramiento educativo en el establecimiento educacional. Santiago, Chile.
- Observatorio de Políticas Educativas de la Universidad de Chile, 2006; Cornejo, Castañeda, Abarca, Acuña, 2014).
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2004; Hsieh y Urquiola, 2003
- (OPECH, 2006)
- Román M., 2008. P 10
- SIMCE) (Cornejo et al, 2014).
- www.mineduc.cl