



**Magíster En Educación Mención**

**Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo**

**Escuela La Quebrada F-903**

**Profesor guía:**

Pedro Rosales Villarroel

**Alumno:** Fabián Alexis Marín Soto

**Santiago - Chile, marzo de 2019**

## ÍNDICE

1	Contenido	
2	ABSTRACT - RESUMEN	3
3	INTRODUCCIÓN	4
3.1	Autoevaluación Institucional	38
3.2	Cuenta Pública a la Comunidad	42
4	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	43
4.1	RESULTADOS EDUCATIVOS	44
4.1.1	Simce 4° Básico	44
4.1.2	Simce 8° Básico	46
	Análisis de Resultados Simce	48
4.2	Resultados de Aprendizaje	50
	Análisis de los Resultados	56
	Gestión Institucional	58
	Área Gestión Curricular	58
4.3	Análisis del Diagnóstico Institucional	63
5	PLAN ESTRATÉGICO ESCUELA LA QUEBRADA F-903	65
6	PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ANUAL	78
	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	96

## **2 ABSTRACT - RESUMEN**

El ministerio de educación en el transcurso de las nuevas reformas educacionales y a través de los distintos gobiernos existentes en la vuelta a la democracia ha realizado grandes esfuerzos por centrar la mirada estratégica de la visión país en materias de educación, sin lugar a dudas que todo esfuerzo es meritorio en la medida en que se sustenta en el bien común.

Dentro de las medidas y determinaciones que se han aplicado para mejorar e incrementar la inversión en educación se enmarcan los proyectos de mejoramiento educativo, los cuales son una herramienta que permite realizar distintas iniciativas en el interior de las escuelas públicas y particular subvencionadas, permitiendo invertir recursos de acuerdo a la cantidad de alumnos vulnerables existentes en estos establecimientos educacionales.

Los PME deben tener un sustento desde las distintas dimensiones que abordan, por ello la necesidad de crear estrategias realmente efectivas con estos recursos para así mejorar la calidad de las escuelas, por supuesto que estas estrategias deben ir acompañadas de una visión y objetivos estratégicos centrados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para así tener coherencia en lo que se espera de las expectativas de cada escuela.

En resumen el Plan de Mejoramiento educativo permite materializar y ordenar el ciclo de mejoramiento continuo. El ministerio de Educación, a través de esta herramienta de gestión, invita a las comunidades educativas a analizar su realidad, en los ámbitos institucionales y a planificar e implementar acciones anuales que permitan concretar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y brindar igualdad de oportunidades de aprendizaje a niños, niñas, jóvenes, adultos y adultas.



### 3 INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado tiene por objetivo entregar información relevante respecto a la construcción del Proyecto de Mejoramiento Educativo que llevado a cabo en la Escuela La Quebrada F-906. Como jefe técnico de esta me ha correspondido guiar de manera muy activa el proceso de cambio desde todas las dimensiones, siendo este es el tercer año que me desempeño en el rol, por supuesto con altos y bajos se ha podido dar curso al proceso de forma regular con el aporte de todos los actores de nuestra comunidad educativa.

La principal meta fue diseñar una estructura de trabajo que permitiera en sí conquistar los intereses de nuestros alumnos y alumnas, por ende se tomó el acuerdo junto al profesora de tener prácticas relacionadas con proyectos de aula en donde pudiéramos generar estrategias de trabajo a fin a los intereses y cubriendo la cobertura curricular entregada por el ministerio de educación.

En sí el camino que se ha adoptado tiende a generar acciones del PME que cumplan con los sellos institucionales propuestos en nuestro Proyecto Educativo Institucional

A continuación detallo alguna de las características fundamentales del trabajo realizado desde la mirada de definición para posteriormente adentrarme en el proceso en sí.

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias que permitan el mejoramiento y compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas. Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz

de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más débiles para con ello tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica. El Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación. Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias Prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes. El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico

El Diagnóstico Institucional pretende recoger y sistematizar información relevante sobre el establecimiento, la que posteriormente ayudará a tomar decisiones para su mejoramiento, este proceso contempla tres objetivos: · Conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de la gestión global de la escuela, según las percepciones de los alumnos, los apoderados y los docentes y directivos.

#### 4.-Autoevaluación de los sistemas de gestión

Por su parte el “Plan de Mejoramiento educativo” permite materializar y ordenar el ciclo de mejoramiento continuo. El ministerio de Educación, a través de esta herramienta de gestión, invita a las comunidades educativas a analizar su realidad, en los ámbitos institucionales y a planificar e implementar acciones anuales que permitan concretar lo declarado en su Proyecto Educativo

Institucional (PEI) y brindar igualdad de oportunidades de aprendizaje a niños, niñas, jóvenes, adultos y adultas.

## **MARCO TEÓRICO**

Para desarrollar el marco teórico de mi estudio; debo mencionar primeramente que destacaré ámbitos de la gestión pedagógica que llevamos a cabo en nuestra escuela, dichas bases se centran necesariamente en los conceptos que creemos necesarios para potenciar el desarrollo de nuestros alumnos y alumnas como también de toda la comunidad educativa.

Se trata de un proceso a través del cual buscamos transmitir conocimientos y enseñanzas a la ciudadanía, respecto a la protección de nuestro entorno natural, la importancia fundamental sobre resguardar el medio ambiente, con el fin de generar hábitos y conductas en la población, que le permitan a todas las personas tomar conciencia de los problemas ambientales en nuestro país, incorporando valores y entregando herramientas para que tiendan a prevenirlos y resolverlos.

### **Educación rural**

Los establecimientos educacionales rurales tienen diversas particularidades. Esto constituye un reto profesional para los profesores que trabajan en estas escuelas, pues a la diversidad de estilos de aprendizaje, presente en toda aula, deben responder a la diversidad geográfica pero también a las inquietudes de los otros miembros de la comunidad, especialmente a aquellas vinculadas al ejercicio de la ciudadanía, a las demandas de información sectorial, entre otras, las que puedan constituirse en soportes para el desarrollo.

En ese sentido, hoy el profesor rural ejerce un liderazgo que le permite no solo ser la persona que lleva el conocimiento a los estudiantes, sino también quien articula y facilita el acceso de nuevos recursos para sus comunidades.

### **Educación para la sustentabilidad**

En Chile la educación ambiental ha sido clave en el desarrollo ambiental que exhibe nuestro país, y lo seguirá siendo, porque aún tenemos deudas que saldar en este campo. Un paso trascendental en esta línea se logró al incorporar la educación ambiental en la Ley 19.300 (1994) de Bases Generales del Medio Ambiente, situándola al nivel de instrumento de gestión ambiental y por ende, como una obligación el Estado.

La Ley 19.300 señala que la educación ambiental es “un proceso permanente de carácter interdisciplinario destinado a la formación de una ciudadanía que reconozca valores, aclare conceptos y desarrolle las habilidades y las actitudes necesarias para una convivencia armónica entre seres humanos, su cultura y su medio físico circundante” (Art N°2, letra h).

Posteriormente, en 2009, se aprobó la Política Nacional de Educación para la Sustentabilidad, documento que fija los grandes lineamientos que determinan el actuar de los distintos sectores en materia de educación Ambiental, con el único norte de formar una ciudadanía activa en la construcción del desarrollo sustentable del país.

La Educación Ambiental evolucionó desde una mirada conservacionista en sus inicios, hacia una educación que consideraba la interrelación del ser humano, su

ambiente, el modelo de desarrollo económico y la cultura, entre otra cosas. Sin embargo, desde los años setenta del siglo pasado y tras las conferencias de Belgrado y Tbilisi, estuvo presente el cuestionamiento al modelo de desarrollo imperante y su fuerte vínculo con el deterioro del medio ambiente.

Durante los años noventa se comienza a hablar de educación ambiental para la sustentabilidad, la cual se había iniciado desde el nacimiento de la Agenda 21. Junto a ello, se reforzó la idea que esta educación debía potenciar el compromiso con los valores, principios, actitudes, comportamientos y con una noción de justicia y equidad compartida, así como el sentimiento de tener un destino común con todos los pueblos.

En el año 2002, la ONU decreta al período comprendido entre 2005 y 2014 como el Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible, el cual no pretende suplantar a ninguno de los movimientos educativos ya existentes, sino constituirse en un llamado generalizado a todos ellos para que incorporen la sostenibilidad.

Así, se establece que es fundamental que la Educación Ambiental se aborde de manera transversal y sistémica, orientada hacia la resolución de problemas y con un fuerte componente actitudinal y ético. Pues la educación ambiental no debe trabajarse solamente desde el conocimiento de las temáticas ambientales y la sensibilización, sino especialmente, desde la formación valórica que permita una transformación de la sociedad en su conjunto.

De esta forma, al observar la trayectoria y conceptualización de la educación ambiental hasta nuestros días, se puede afirmar que la tarea de la Educación Ambiental es profunda y comprometida: educar para cambiar la sociedad y que la toma de conciencia se oriente hacia un desarrollo humano que sea simultáneamente causa y efecto de la sustentabilidad y la responsabilidad global. De esta forma, desde un punto de vista operativo, la EA supone un análisis crítico del marco socioeconómico que ha determinado las actuales tendencias insostenibles (información y sensibilización) y la potenciación de las capacidades humanas para transformarlo (actuación), otorgando gran importancia a la preparación de una ciudadanía responsable y capacitada para la toma de decisiones en un mundo global y complejo. En definitiva lo que se propone es un cambio de paradigma.

### **Innovación educativa**

En diez años, Chile triplicó su inversión en educación, logrando importantes avances en infraestructura e institucionalidad. Sin embargo, el país aumentó apenas un punto al año en Simce. Es decir, miles de estudiantes no logran los aprendizajes mínimos esperados para su edad. Con ese ritmo de mejora, el escenario no cambiará sino en 40 años.

Cualquier innovación introduce novedades que provocan cambios; esos cambios pueden ser drásticos (se deja de hacer las cosas como se hacían antes para hacerlas de otra forma) o progresivos (se hacen de forma parecida pero introduciendo alguna novedad); en cualquier caso el cambio siempre mejora lo cambiado; es decir, la innovación sirve para mejorar algo. Los cambios drásticos suelen llevar asociado un alto coste y únicamente se incorporan en situaciones límite o estratégicas; sin embargo los cambios progresivos suelen llevar asociado un bajo coste y son perfectamente asumibles.

Cambio y mejora, éstas son las dos palabras que incluye cualquier definición de innovación educativa. Una definición de innovación educativa es **“La innovación**

***educativa es la aplicación de una idea que produce cambio planificado en procesos, servicios o productos que generan mejora en los objetivos formativos”.***

La mejora puede ser reducir el esfuerzo; reducir el coste; aumentar la rapidez en obtener resultados; aumentar la calidad, satisfacer nuevas demandas, etc.

La definición de la innovación educativa no basta, además para se debe cumplir un conjunto de características, por ejemplo que el coste de introducir la innovación debe ser asequible para los usuarios de dichas innovaciones.

Un ejemplo, si deseamos mejorar la nota de las evaluaciones que se realiza a nuestro alumnado, además de introducir un cambio (por ejemplo en el modelo de evaluación) y una mejora (mejorar las notas) entonces para que sea innovación se debe cumplir que: o bien se obtiene la misma nota pero con menos esfuerzo que antes de introducir la innovación o bien se obtiene más nota si se utiliza el mismo esfuerzo que antes de introducir la innovación.

**Para saber si una experiencia es innovación educativa se debe tener en cuenta las características que debe tener la innovación educativa,** para ello se debe matizar las definiciones, por ejemplo bajo la dimensión eficiencia (característica) podríamos decir que una innovación educativa es una “Novedad introducida en el proceso formativo que permite mejorar el aprendizaje del alumnado manteniendo el esfuerzo dedicado antes de aplicar la propia innovación educativa”

### **Aprender a través de la experiencia**

Podemos aprender de muchas maneras, pero la forma que engloba de una manera más completa la dimensión emocional, motivacional y cognitiva se llama aprendizaje significativo.

Cuando se da este tipo de aprendizaje, la manera de asociar habilidades y conocimientos previos y para que pueda integrarse en ellos nueva información está tallada por la fuente motivacional y el significado que se le atribuye a lo que se aprende. Esto es importante, teniendo en cuenta que la clave que marca la diferencia entre las diferentes formas de aprendizaje está en el proceso de construcción del conocimiento.

La teoría del Aprendizaje Significativo es uno de los conceptos pilares del constructivismo. Elaborada por el psicólogo Paul Ausubel, ésta teoría se desarrolla sobre una concepción cognitiva del aprendizaje. Precisamente, Ausubel planteó que el aprendizaje significativo se da cuando un estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee, es decir con la estructura cognitiva ya existente.

El aprendizaje significativo se da cuando una nueva información se relaciona con un concepto ya existente; por lo que la nueva idea podrá ser aprendida si la idea precedente se ha entendido de manera clara. Es decir, esta teoría plantea que los nuevos conocimientos estarán basados en los conocimientos previos que tenga el individuo, ya sea que lo hayan adquirido en situaciones cotidianas, textos de estudio u otras fuentes de aprendizaje. Al relacionarse ambos conocimientos (el previo y el que se adquiere) se formará una conexión que será el nuevo aprendizaje, nombrado por Ausubel "Aprendizaje Significativo".

En conclusión, el aprendizaje significativo se da cuando se produce un cambio cognitivo, pasando de no saber algo a saberlo. Además tiene la característica de ser permanente; es decir que el saber que logramos es a largo plazo, y está basado en la experiencia, dependiendo de los conocimientos previos. Se diferencia en el aprendizaje por repetición o de memoria ya que éste es una incorporación de datos sin relacionamiento ninguno con otros ya existentes que no permite utilizar el conocimiento de forma novedosa o innovadora y suele olvidarse una vez que ha cumplido su propósito, ejemplo salvar un examen.

En el desarrollo de la tarea docente el aprendizaje significativo podrá darse de distintas maneras dependiendo el contexto de los alumnos y el tipo de experiencia previa que éstos posean. La teoría de Ausubel es contrapuesta a la de Bruner, quien defendía que el aprendizaje se daba por descubrimiento.

En el aprendizaje significativo el saber adquirido por los estudiantes podrá ser posteriormente utilizado en nuevas situaciones y contextos, lo que se llama transferencia de aprendizaje, por lo que más que memorizar hay que entender lo que se está aprendiendo. Es decir, el aprendizaje significativo es lo opuesto al aprendizaje mecanicista, aquél en que la adquisición de nuevos conocimientos se da a través de prácticas repetitivas sin darle mucha importancia a lo que se aprende y sin asociar la información reciente con ninguna otra ya existente.

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC) es la nueva institucionalidad en educación que suma a los organismos ya existentes, Ministerio de Educación y Consejo Nacional de Educación, dos nuevas instituciones, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

Fue creado con la publicación de la Ley N.º 20529, promulgada el 11 de agosto de 2011 por el Presidente de la República, y su objetivo es asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo y orientación constante a los establecimientos.

Esta ley también redefine algunas funciones del Ministerio de Educación, las que pasaron a ser desempeñadas íntegramente por la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación Escolar. Mineduc es el órgano rector del SAC y diseña e implementa las políticas educacionales para todo el sistema educativo.

La Agencia de Calidad tiene como fin evaluar los logros de aprendizaje, los Indicadores de desarrollo personal y social, anteriormente llamados Otros Indicadores de Calidad, y el desempeño de las escuelas, para poder orientarlas en su quehacer institucional y pedagógico e informar a la comunidad escolar de estos procesos.

La Superintendencia tiene la tarea de fiscalizar el uso de los recursos y el cumplimiento de la normativa educacional, atender denuncias y reclamos, y establecer sanciones, de manera que las escuelas cumplan con las necesidades mínimas que los estudiantes requieren.

Por último, el Consejo Nacional de Educación revisa y aprueba el currículo y el Plan Nacional de Evaluación, entre otras tareas.

**JAUME CARBONELL PEDAGOGÍAS DEL SIGLO XXI. ALTERNATIVAS PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA** Barcelona: Octaedro, 2015 En Jaume Carbonell,

una vez más, se puede comprobar que una buena mezcla puede producir frutos especialmente sabrosos. Su condición de sociólogo, de pedagogo y de periodista se ha traducido siempre en unos libros y en unos artículos, numerosísimos, bien escritos, claros, atentos a la actualidad y, en algunas ocasiones, hasta necesarios. Jaume ha dirigido durante muchos años la revista de educación más influyente de España y Latinoamérica, Cuadernos de Pedagogía, adalid de la pedagogía progresista y portavoz de todas las corrientes innovadoras, formadora de innumerables pedagogos. Ha sido también un viajero tenaz, lo que le ha permitido observar centenares de escuelas, dialogar con miles de maestros e incluso escribir algunos libros donde fijar sus vivencias y su testimonio: “Viaje por las escuelas de España (Cantabria, Asturias y Aragón)”. Ha mostrado siempre una especial inclinación por la renovación pedagógica y por la innovación educativa (sean lo que sean, si es que son algo distinto) y también lo ha dejado escrito en libros como “Una educación para mañana” (Octaedro) o “La aventura de innovar” (Morata). “Pedagogías del siglo XXI. Alternativas para la innovación educativa” es

un verdadero mapa, una guía ordenada de todo lo que, en estos momentos, se está cocinando en el mundo de la educación y de la pedagogía progresista. Nadie lo había intentado hasta ahora (y este podría ser un indicador claro de su dificultad) en estos tiempos líquidos que nos ha sido dado vivir, repletos de iniciativas que nacen y mueren con una rapidez espectacular, pero llenos también de muchas y buenas prácticas anónimas y sólidamente enraizadas. Nuestro autor se ha cuidado muy mucho, ya desde el mismo título del libro, de dejar claro que no ha sido su propósito escribir sobre todas las pedagogías del siglo XXI, ni mucho menos. Por eso, el libro habla de “Pedagogías”, así, sin artículo, y de innovaciones. Conviene dejarlo claro, porque pedagogías se practican muchas más a lo largo y ancho del mundo, y algunas de ellas son sumamente poderosas e incluso negativas, desde mi punto de vista... A diferencia del libro que coordinó el año 2000, para conmemorar el 25 aniversario de Cuadernos de Pedagogía, “Pedagogías del siglo XX” (Cisspraxis), en el libro que hoy presentamos, de algún modo continuación de éste, los protagonistas no son pedagogos y maestros emblemáticos (nombres como Montessori, Freinet, Ferrer i Guàrdia, Freire...) sino que Jaume Carbonell denomina redes de intercambio, espacios de encuentro, publicaciones compartidas..., es decir, auténticos nodos que brillan en el firmamento de la educación. La verdad, no sé si esto es bueno o malo, pero seguro que indica que se ha producido un cambio significativo en este ámbito. Así pues, en este mapa que ha dibujado Jaume 8 serían las tendencias pedagógicas innovadoras en estos albores del siglo XXI: Las pedagogías no institucionales, las que se dan fuera de la escuela; Las pedagogías críticas, hijas del marxismo; Las pedagogías libres no directivas; Las pedagogías inclusivas; La pedagogía lenta; La pedagogía sistémica; La pedagogía del proyecto; y Las Pedagogías de las inteligencias múltiples o diversas. A cada una de ellas les dedica una presentación y una descripción, relativamente asépticas, porque –como ya hemos dicho- el libro quiere ser una especie de mapa de situación y no un ensayo valorativo sobre estas 8 pedagogías. Y, para hacerlo, ha definido una estructura que se mantiene

inalterable en cada una de ellas. Siempre se empieza por un breve relato vivencial, digamos que para generar la atmósfera adecuada, por ejemplo con este de Eduardo Galeano, a quien nos place homenajear cuando es aún tan reciente su muerte, que da entrada al capítulo sobre “la pedagogía lenta, serena y sostenible”: En esta mañana del año 2007, un violinista ofreció un concierto en una estación de metro de la ciudad de Washington. Apoyado contra la pared, junto a un tacho de basura, el músico, que más parecía un muchacho de barrio, tocó obras de Schubert y otros clásicos durante tres cuartos de hora. Mil cien personas pasaron sin detener su apurado camino. Siete se detuvieron durante algo más que un instante. Nadie aplaudió. Hubo niños que quisieron quedarse, pero fueron arrastrados por sus madres. Nadie sabía que él era Joshua Bell, uno de los virtuosos más cotizados y admirados del mundo. El diario The Washington Post había organizado este concierto. Fue su manera de preguntar: “¿Tiene usted tiempo para la belleza?” Hecha esta introducción, el autor nos informa de los antecedentes y referentes pasados de cada una de estas pedagogías, porque sería tramposo afirmar que surgen de la nada, sería casi indecente no construir lo nuevo sobre el enorme bagaje de buena pedagogía que se ha practicado a lo largo del siglo XX. Después vienen lo que Jaume Carbonell denomina las señas de identidad de estas pedagogías que, por ejemplo, en el caso de “las pedagogías libres no directivas” serían las siguientes: el desencanto enguanto a la capacidad de poder de cambiar las cosas; la educación en libertad; aprender lo que se desea aprender y no lo que viene impuesto; una educación integral; autogobierno; agrupaciones interniveles y no estrictamente por edades; escuelas pequeñas... A continuación viene el apartado de experiencias, esto es, realidades que validan y confirman que estamos ante verdaderas pedagogías y no ante especulaciones o discursos más o menos estimulantes, porque la pedagogía es siempre, por esencia, teórico-práctica. La relación de experiencias que se citan para “las pedagogías no institucionales” es como sigue: la ciudad educadora; el aprendizaje-servicio, la ciudad de los niños; la educación no formal; el banco

común de conocimientos y el intercambio de saberes y habilidades; los centros sociales y culturales; las Universidades alternativas; los MOOC; Wikipedia... El quinto lugar lo ocupa un apartado especialmente indicado para aquellos que hayan quedado insatisfechos con esta somera presentación y quieran saber más de alguno de las tendencias descritas. Podrán satisfacer su sed de conocimiento con una bibliografía no exhaustiva, sino asequible y cuidadosamente seleccionada. Y, ya para terminar cada uno de los capítulos, en un apartado titulado “Cuestiones para el debate”, Jaume dialoga críticamente con cada una de las pedagogías presentadas, planteando interrogantes, dudas y cuestiones no resueltas, incluso alguna crítica más o menos velada. Así, para “las pedagogías del conocimiento integrado: los proyectos de trabajo”, se plantea cuestiones como éstas: ¿Cómo se gestiona la incertidumbre del profesorado, cuando se prescinde de una programación prefijada? ¿Por qué se da tanta resistencia a la integración del conocimiento? ¿Por qué las Facultades de Educación abonan justamente lo contrario, la superespecialización? ¿Cómo casar esta forma de proceder con la presión cada vez más asfixiante de los resultados y, dentro de poco si no lo remediamos, de las reválidas? Acabo. Quisiera decir a todas aquellas personas interesadas por la educación, tanto si se adscriben al numeroso grupo de los desconcertados, como si pertenecen al grupo de los fieles, que el libro de Jaume Carbonell, que presentamos, es un libro imprescindible, que en él aprenderemos, induce a la reflexión y nos ayuda a conocer y valorar lo que se está haciendo, casi siempre de forma callada, en muchas escuelas e institutos de nuestro entorno.

Innovación y calidad son dos temas que ocupan gran parte de la literatura actual sobre las organizaciones y, como tales, a las educativas en sus distintos niveles. Ambos representan dos grandes hitos de nuestros días y objetivos fundamentales de las organizaciones que pretenden estar a la vanguardia en sus respectivos ámbitos productivos, científicos o profesionales. Para Goñi Zabala, (2001) "La innovación es una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los

cambios previstos y observables en el mercado, a través de la aplicación de conocimientos y tecnología, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial". Por su parte Carbonell (2001) define la innovación "Como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas. Tal y como señala Villa, (2004) la innovación se basa en la gestión por procesos, enfoque más utilizado actualmente en los modelos de calidad de cualquier tipo de organización. La visión de los procesos permite conocer lo que la organización hace y cómo lo hace. Para el mismo autor, la innovación debe entenderse como la aplicación del conocimiento interno y externo para producir procesos (de I+D, de producción, de uso-servicio y de soporte) y productos de mayor valor para el usuario y al menor costo posible, y requiere profundizar en el conocimiento y el dominio colectivo de todos los procesos. Desde este punto de vista es clara la relación entre innovación y calidad, ya que, como se ha mencionado, los modelos actuales de calidad se centran en la gestión de procesos y, en este contexto, adquiere máxima importancia la gestión del conocimiento para generar a su vez más conocimiento, y, en último término, más valor añadido, centrado en el usuario a quien trata de aportar mayores niveles de satisfacción. Desde esta perspectiva hablar de calidad supone hablar de innovación, difícilmente se puede hablar de organizaciones de calidad de aquellas que no generan conocimiento, de aquellas que no mantienen niveles sostenidos de innovación afectando a toda la organización en un enfoque global. Se pueden subrayar entonces factores para potenciar la innovación en los centros educativos y, en consecuencia, trabajar por la calidad de los mismos: 1. Debe ser contextualizada, es decir, adecuada a la idiosincrasia de la organización y al contexto cultural y social. Son las condiciones culturales y sociales, los recursos, las necesidades etc. quienes determinarán el tipo de innovación más acorde para ello. 2. Supone la creación de una cultura y un clima adecuado en la

organización, dirigido a potenciar la transformación y el cambio, para lo cual es preciso que se favorezcan desde la dirección las condiciones para ello. Así, una política de actualización y formación permanente, un sistema adecuado de gestión del conocimiento, la dedicación de recursos dirigidos a la innovación y a los cambios y el impulso a participar en convocatorias de proyectos de innovación, son factores que fomentan actitudes positivas y cambios en las personas. 3. Afecta a toda la organización. Una política de innovación no es una acción puntual dirigida a algún aspecto de la organización educativa sino que se debe proyectar a todos los ámbitos de la organización aunque muy especialmente a aquellos procesos clave que constituyen la razón de ser o la esencia del centro. 4. El factor fundamental es la implicación de todas las personas de la organización, muy especialmente el profesorado en el ámbito educativo, agentes fundamentales de los cambios, de aquí la necesidad de impulsar una política de formación y actualización permanente que sustenten y alimenten ideas renovadoras en las formas de pensamiento y de acción. 5. La innovación debe planificarse, partiendo de un estudio de necesidades, conocimiento de las teorías, modelos y estrategias de los cambios y las variables que condicionan el éxito de la implantación de los planes. No tiene ni debe tener un carácter improvisado de ideas más o menos originales o creativas que se ponen en marcha para posteriormente ver los resultados que se obtienen. En un intento de sintetizar algunos de los factores que dificultan, limitan e incluso imposibilitan la implantación de innovaciones se pueden subrayar las siguientes:

- Resistencias del profesorado y del personal, en general.
- Miedo a los cambios y tendencia a la rutina de los centros y del profesorado individualmente considerado.
- Individualismo en el trabajo, falta de cultura del trabajo en equipo.
- Ausencia de liderazgo de la Dirección o liderazgos que no impulsan los cambios.
- Falta de reconocimiento de los esfuerzos por el cambio.
- Conflictos institucionales.
- Escasa recompensa.
- Falta de tiempo.
- Escasos recursos y apoyos institucionales.
- Falta de preparación, actualización y conocimiento de la realidad de otros centros o países inmersos en estos procesos.

- Escasa valoración de la innovación como factor de calidad. Obviamente estos son algunos de los retos de los centros en la implantación de innovaciones y de ellas se derivan las condiciones o las circunstancias que favorecen los cambios. Para Ely (1999,1990), uno de los autores más importantes en el área de implantación de innovaciones, son ocho las condiciones que facilitan estos procesos, referidas tanto a innovaciones tecnológicas, de procesos o administrativas: 1. Insatisfacción con el "status quo", es decir inconformismo con las formas habituales de trabajo percibidas como ineficaces, ineficientes o no competitivas. Esta situación se puede producir por convencimiento propio o por influencia de la dirección que impulsa la necesidad de los cambios y está en el origen de frustraciones e insatisfacción personal que pueden ser, a su vez, una fuente de insatisfacción laboral y, en consecuencia, un determinante para romper con los hábitos. 2. Disponibilidad de tiempo, referido a la buena disposición de las organizaciones para proporcionar tiempo de dedicación remunerada para quienes van a aprender las nuevas estrategias o procedimientos para utilizar en la innovación, así como a la disponibilidad de éstos para dedicar tiempo a desarrollar las nuevas estrategias. El tiempo se constituye en uno de los problemas más frecuentemente destacados por los profesores como causa de no integración en estos proyectos y, a su vez, por la misma razón, es una condición importante para la implantación. 3. Recursos. La innovación necesita tiempo, y también necesita personas y recursos materiales, económicos, soporte tecnológico, etc. Es difícil llevar a cabo estos procesos sin valorar el costo que supone y sin aportar éstos. 4. Conocimiento y estrategias: se refiere a los conocimientos y estrategias necesarias que los participantes en estos proyectos tienen o deben adquirir para aplicar la innovación. Puede que una parte del plan deba contemplar la formación en las habilidades y competencias que se requieran para conducir la implantación con el éxito deseado y previsto para lograr los cambios. La aplicación de procesos innovadores es compleja, dependiendo lógicamente de cada plan, aunque siempre implica la necesidad de poseer la preparación adecuada, referida al ámbito de

conocimientos correspondiente y a otras estrategias o habilidades necesarias para guiar y desarrollar con éxito el plan diseñado. 5. Reconocimientos e incentivos: se refiere al reconocimiento intrínseco extrínseco que resulta de la aplicación de las innovaciones. Los reconocimientos pueden ser externos, como permisos, etc. 6. Participación. Se refiere al grado de implicación que tienen los interesados en el proceso de toma de decisiones para adoptar e implantar la innovación. Esta condición ayuda a los aplicadores a desarrollar un sentido de la propiedad de la innovación. La participación en la fase del diseño es el primer paso de la implantación. 7. Compromiso visible de apoyo de los líderes o de los que tienen poder al más alto nivel. Los agentes directos de la aplicación deben percibir este apoyo a la implantación. Esta condición es clave en el éxito de la innovación, apoyo que se refiere a implicación directa, no solamente verbal, y que se traduce en compromisos en el desarrollo de planes estratégicos, en comunicación personal, asignación de recursos e implicación activa en la implantación de la innovación. 8. Liderazgo, referido al nivel de propiedad y de apoyo dado por los líderes que gestionan las actividades cotidianas de quienes realizan o desarrollan la innovación. El grado de entusiasmo de aquéllos contribuye a la motivación de éstos. Los responsables inmediatos o supervisores de los proyectos deben igualmente apoyar y motivar, plantear cuestiones y, en síntesis, servir de modelos, mostrando interés y apoyo.

## **GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA LOS DESAFÍOS DEL PRESENTE QUE CONSTRUYEN FUTURO Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema

educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales. La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica. El propósito del siguiente apartado es delinear los principales aspectos de la gestión educativa. Existen diferencias sustantivas entre Administración Escolar y Gestión Educativa Estratégica. Algunas de esas diferencias fundamentales se aprecian en el siguiente cuadro.

¿Qué es la gestión educativa estratégica? ¿Cómo puede ser definida la gestión educativa? Para comprender las múltiples acepciones del término gestión, se han propuesto los siguientes términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. ¿Qué tienen en común todos estos aspectos y en qué contribuyen a delimitar el concepto de gestión educativa? Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la 280 consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones

desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar. Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y

conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos. Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de:

- a) Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- d) Principios útiles para la acción.
- e) Múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- f) Temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas.

Atributos de identidad de la gestión educativa estratégica. Centralidad de lo pedagógico. Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos. La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas. Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo

bajo ciertos principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, sobre todo: la generación de nuevas competencias de alto orden. Asumir que las organizaciones se han tornado de tal forma complejas que no alcanza sólo con nuevas recetas sino “una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver; necesitamos cambiar los anteojos” (Serieyx 1994:96).

Para captar la complejidad, pueden ser útiles tres principios: a) el dialogístico, es decir, el reconocimiento de la dualidad en el seno de la unidad por la que orden y desorden se oponen pero no se excluyen. Así pueden entenderse las tensiones entre la centralización y la descentralización, la estabilidad y el movimiento, lo permanente y el cambio, el corto y largo plazo, la pirámide de delegación y la de subsidiaridad; b) el principio de la recursividad; y, c) el principio hologramático, en que el sentido de la organización se proyecta en común y el todo es a la vez más y menos que la mera suma de las partes. Además podemos apoyarnos en otros principios como el de que la incertidumbre e indecisión en situaciones complejas permite un mejor trabajo de la complejidad que la reducción de la realidad a planes lineales. La reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencias de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad. Gestores estratégicos con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos; con potencia para ordenar e interpretar el caos de datos e informaciones, utilizando analogías, modelos o metáforas. Pero descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas requiere

comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se interconectan, dependen recíprocamente y se recrean en función de los condicionamientos de las otras. La comprensión de causas y consecuencias, la imaginación de diferentes cursos alternativos de acción son posibles en la medida en que se pueden reconstruir sistemáticamente los procesos. Ello requerirá a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias.

Trabajo en equipo La presencia de los modelos de organización del trabajo basado en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros. La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y

educación para todos. Apertura al aprendizaje y a la innovación Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. Las estructuras de conservación creadas por el modelo de la administración escolar eran excelentes para mantener funcionando lo dado. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje. Por último es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar. Asesoramiento y orientación profesionalizantes Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones. Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de

medición de calidad provincial y local que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún. Esto requerirá asumir que los adultos pueden continuar aprendiendo permanentemente, lo que significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las restringidas paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos; es un docente con perspectiva mundial que trabaja reflexivamente en una institución específica. Será preciso formar otras competencias que promuevan, a su vez, otra profesionalización de las acciones educativas. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro La claridad de metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativista. Por otra parte, se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad. La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritario en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores.

## **Dimensionamiento del Establecimiento**

### **Visión**

Escuela reconocida por el respeto y cuidado del medio-ambiente, valoración del contexto social, cultural y geográfico en el cual se encuentra inserta, facilitadora de valores que promueven el buen trato, autonomía, desarrollo de destrezas físicas, artísticas culturales y respeto entre pares para el fortalecimiento de un clima de sana convivencia y de inserción en la sociedad.

### **Misión**

La escuela ofrece entregar una educación de calidad y equidad integral, promueve valores como: preocupación por el Medio Ambiente, respeto, tolerancia, inclusión,

disciplina, humildad, solidaridad, perseverancia. Una escuela que desarrolle y promueva el arte, deporte, cultura y tecnología para entregar alumnos y alumnas que sean capaces de adaptarse positivamente en la enseñanza media en liceos de nuestra comuna que cumplan con sus expectativas personales y educativas.

### **Sello 1**

Escuela Multidisciplinaria: Nuestra escuela se preocupa por fortalecer los aprendizajes de todos nuestros alumnos y alumnas a través de actividades que favorecen el desarrollo del arte, el deporte, la cultura y la tecnología, promoviendo el desarrollo de una sociedad del siglo XXI.

### **Sello 2**

Escuela centrada en la Buena Convivencia: Nuestra escuela busca fortalecer el desarrollo de una sana convivencia, en donde el respeto y el buen trato sean el eje central para favorecer un ambiente y clima propicio para el aprendizaje, promoviendo el respeto por la diversidad de todos los integrantes de la comunidad educativa.

### **Sello 3**

Escuela de desarrollo sustentable: Nuestra escuela incentiva y promueve el cuidado y respeto por el Medio Ambiente a través de talleres científicos, reciclaje, autocuidado y vida saludable, entre otros, con ellos se busca generar conciencia en nuestra comunidad educativa del cuidado de nuestro entorno rural y los beneficios que se pueden obtener a través de prácticas que promueven el desarrollo sustentable.

### **Valores y competencias**

Los Valores cumplen un función fundamental en la educación de nuestros alumnos y alumnas para formar personas autónomas, libres y con fuerte compromiso social, nuestra escuela promoverá los siguientes valores: respeto, tolerancia, humildad, solidaridad, perseverancia, inclusión, autoestima, disciplina, responsabilidad, confianza y justicia.

**Reseña histórica:**

La Escuela Rural F-903 La Quebrada , forma parte de la Comuna de Los Ángeles. Fue fundada en 13 de mayo de 1956 ubicada a nororiente camino a Pedregal en el KM17 ,en terrenos donados por el matrimonio compuesto por Don Juan Antonio Díaz Jara y Doña Violeta Valencia Gutiérrez, quienes fueron a su vez Director y Profesora de este Establecimiento respectivamente. La escuela fue llamada con el nombre "La Quebrada" debido a que en el lugar donde fue construida , existía una quebrada, entre dos montículos de tierra, dentro de la Higuera La Quebrada Este establecimiento además de educar a más de 100 niños en dos salas de clases, también contribuyó a la comunidad como centros de madres, posta, etc. En dicho lugar se educó por más de 35 años a niños y niñas del sector, y posteriormente se construyó un nuevo establecimiento en el kilometro 26 del mismo sector terreno que fue donado por Don Alberto Morales. Al día de hoy la Escuela imparte de Pre-kínder a 8vo Año Básico.

**- Síntesis de antecedentes del entorno:**

La Escuela Básica F-903 “La Quebrada” , es una escuela rural, ubicada en el KM26 Sector Pedregal de la comuna de Los Ángeles, Provincia de Bío Bio, Región del Bio Bio, atiende alumnos y alumnas de los sectores rurales denominados Choroico, Caliboro, Los Molinos y las Pitras por el norte, por el Oeste Luanco y Dicahue, por el Este los sectores rurales de sector, San José de Huaqui, y al Sur con Mayanco. Nuestro Establecimiento, atiende en su totalidad alumnos y alumnas provenientes de dichos sectores, los que se trasladan en buses de acercamiento licitados por el Ministerio de Educación. La matrícula de nuestra escuela sufre variaciones debido a traslados de familias hacia otros lugares o porque emigran a la ciudad por mejores condiciones laborales, o bien porque los alumnos se van a estudiar desde el 7º año, pues se aseguran así el ingreso a Liceos de Enseñanza Media. Geográficamente este establecimiento escolar está ubicado al noreste de la ciudad de Los Ángeles en el KM 26 inserto en el sector rural de Pedregal. Es un sector que se dedicada a la actividad Forestal, Agrícola y Ganadera, pero también existen otros rubros como pisciculturas, lechería.

Debido a la dispersión geográfica, las viviendas de los alumnos y alumnas se encuentran muy distantes de nuestro establecimiento educacional. Hay muchas familias flotantes, ya que existen fundos donde tienen trabajadores que llevan y traen de otros sectores al igual con las empresas lecheras y pisciculturas. Nuestras redes de apoyo provienen desde el DAEM (Dupla Psicosocial, Psicóloga y Fonoaudiólogo PIE, Apoyo Informático, Prevención de Riesgos, Coordinaciones Extraescolar, Párvulos y PIE etc), CESFAM, POSTA RURAL, OPD, PDI, BOMBEROS, CARABINEROS DE CHILE, PLAN CUADRANTE, SENDA PREVIENE, HABILIDADES PARA LA VIDA, ALIMENTACIÓN JUNAEB, PROGRAMA DE SALUD CON OFTALMOLOGO, OTORRINOS, TRAUMATOLOGOS ETC.

En relación al nivel socioeconómico de las familias de nuestros alumnos y alumnas en la gran mayoría es perteneciente a GSE Medio Bajo y Bajo , según los

datos aportados en ficha de matrículas y resultados de encuesta SIMCE. Los padres de familia de los alumnos atendidos alcanzan una escolaridad Básica y Media incompleta en su gran mayoría, y mantienen sus familias en base a trabajos esporádicos, o estacionales, huertas caseras, son también beneficiarios de subsidio familiar, asistencial, bonos, que les permiten solventar sus necesidades básicas, lo que muchas veces estas necesidades se transforman en un factor de riesgo para la estabilidad emocional y económica familiar y que muchas veces los lleva a trasladarse a otros lugares con mejores condiciones. Es aquí donde juega un rol fundamental nuestro establecimiento educacional, ya que la jornada escolar completa desde Educación Parvularia a 8vo año Básico, ofrece atención pedagógica, protección y cuidado a los niños y niñas, mientras estén en el establecimiento, alimentación JUNAEB al 100% de ellos, un ambiente seguro y adecuado, buena convivencia, entre otros, además los padres y apoderados manifiestan interés porque sus hijos egresen de la escuela y lleguen a la ciudad a seguir sus estudios de Enseñanza Media, alcanzar también los estudios superiores en Universidad o Instituto, muchos de nuestros alumnos y alumnas egresados de la escuela son profesionales universitarios, integrantes de fuerzas armadas, personas honestas, con valores que vuelven de pronto a contar sus experiencias.

Nuestros padres y apoderados participan activamente en las actividades de sus hijos e hijas, destacan los avances de la escuela, desde los aprendizajes, en la convivencia entre todos, en la infraestructura y los recursos que la escuela proveer al 100% de los estudiantes con la implementación de la Ley SEP y su vinculación con el PME que apunta directamente a la Gestión Pedagógica, Liderazgo Convivencia escolar, como sus principales ejes.

En el marco valórico religioso familiar, un 68,1 % del alumnado procede de hogares con formación en religión católica, un 31,0 % de hogares con formación

evangélica en sus diversas denominaciones y un 0,9 % otros credos o no profesa según aplicación de encuesta de religión.

**-Síntesis de antecedentes pedagógicos:**

Docentes Cargo

Del Canto Muñoz Angélica Marcela DIRECTORA 20.501

Fabian Marin Soto DOCENTE UTP

González Palacios Paola del Carmen Docente aula

Docente Aula Martínez Peña Juana Rosa Docente Aula

Moeller Lagos Luisa Paz Educadora Diferencial

Parra Garrido Ruth Minerva Docente Aula

Navarro Cravero María Paola Docente Aula

Troncoso Gutiérrez Clarisa Jacqueline Docente Aula

Sandoval Benavides Paulina Carla Educadora de Párvulo

Millaquen Lagos Isabel Tamara Docente Inglés.

Rojas Opazo Soraya del Carmen Educadora Diferencial-Coord. PIE

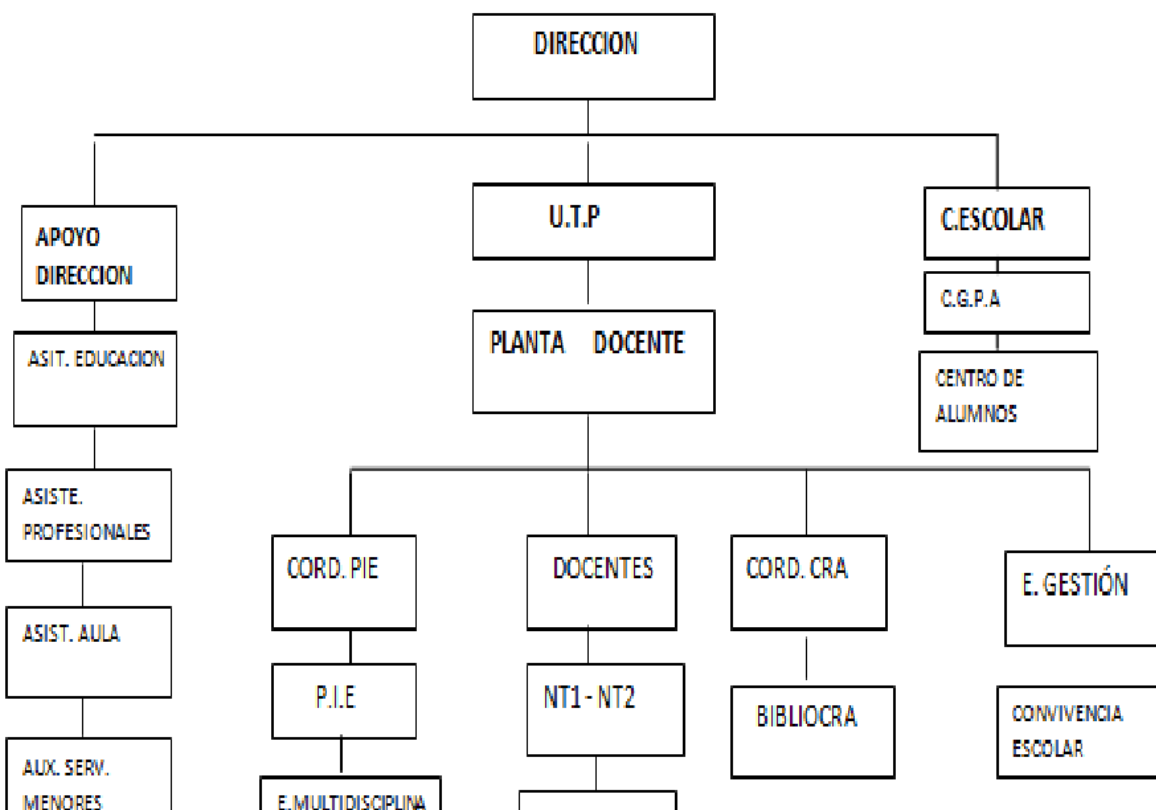
Hermosilla Mendez Victor Docente Educación Física

Castillo Alarcón Teresa Bernardita Docente Religión Evangélica

Ganga Ganga Gabriel Patricio Docente Apoyo SEP

Carolina Contreras Gutierrez Docente Apoyo SEP

### Dimensión organizativa operativa



## **PERFIL DEL DOCENTE**

- Docentes centrados en su propio desarrollo humano con actitud democrática y convicción de libertad, responsabilidad, respeto por todas las personas y grupos humanos, además de principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores con una sólida formación pedagógica y académica, autonomía personal y profesional.
- Personas con una identidad definida y con proyectos claros con alta capacidad de innovación y creatividad, personas con capacidad de aceptar al otro, de escucharlo, de sensibilizarse frente a sus necesidades. Que apuesten a vivir los procesos humanos buscando desarrollarse y ser generadores de desarrollo para los demás.
- Docentes abiertos, respetuosos, conscientes de que el proceso de enseñanza aprendizaje no se centra en ellos sino en cada uno de sus alumnos.
- Docentes empáticos, con capacidad de arriesgarse a vivir los procesos desde la postura del otro.
- Amplia formación cultural con una real comprensión de su tiempo y de su medio que le permita enfrentar con acierto y seguridad los diversos desafíos culturales.
- Ser cuidadoso en las aproximaciones físicas hacia alumnos, profesores, apoderados, asistentes, para evitar malas interpretaciones de quienes observan.

También en la escuela cuenta con Consejo Escolar, Comité de Convivencia Escolar, Consejo de Profesores, Centro General de Padres y Apoderados con personalidad jurídica, Centro de Alumnos, PIE ,PISE.

El grupo de Docentes de la escuela se destaca por su compromiso en la labor educativa, fortalecer a través de estrategias adecuadas los indicadores de

desarrollo personal y social en el 100% de los estudiantes de lo que hemos tenido buenos resultados en las mediciones del SIMCE.

Participan de la Evaluación Docente en forma activa, obteniendo resultados Competente y Destacados, en Carrera Profesional Docente existen docentes Experto 1, Avanzado, Temprano, lo que los lleva a una mejora permanente y reflexionar sobre sus prácticas docentes.

Respecto de la Infraestructura, la escuela es sólida, amplia, iluminada, cuenta con calefacción con estufas de combustión lenta en el 100% de las salas y espacios donde circulan los alumnos/as, de dos pisos donde se ubican salas de clases, sala de Multitaller, Laboratorio de Computación para el uso de todos los estudiantes, con computadores nuevos, modernos, BiblioCra, Sala de matemáticas “Los Quebraditos”, sala de Lenguaje, Comedor, Sala de Profesores, Oficina Director y UTP, Baños en buen estado, patio cubierto para actividades, multicancha, de acuerdo a nuestro sello de desarrollo sustentable somos una escuela con certificación ambiental, promueve el cuidado del entorno y el medio Ambiente, posee un vivero de árboles nativos, invernadero, donde los alumnos participan directamente con sus profesores.

Todas las salas de clases están implementadas con material y mobiliario adecuado, que han sido obtenidos con recursos de la Ley SEP, FAEP, Ley 19.532 y también con aportes desde el Centro General de Padres y Apoderados.

La escuela asegura los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo al curriculum nacional, es decir Bases Curriculares, Planes y Programas de Estudio. También en la escuela cuenta con Consejo Escolar, Comité de Convivencia Escolar, Consejo de

Profesores, Centro General de Padres y Apoderados con personalidad jurídica, Centro de Alumnos, PIE ,PISE.

El grupo de Docentes de la escuela se destaca por su compromiso en la labor educativa, fortalecer a través de estrategias adecuadas los indicadores de desarrollo personal y social en el 100% de los estudiantes de lo que hemos tenido buenos resultados en las mediciones del SIMCE.

Participan de la Evaluación Docente en forma activa, obteniendo resultados Competente y Destacados, en Carrera Profesional Docente existen docentes Experto 1, Avanzado, Temprano, lo que los lleva a una mejora permanente y reflexionar sobre sus prácticas docentes.

Respecto de la Infraestructura, la escuela es sólida, amplia, iluminada, cuenta con calefacción con estufas de combustión lenta en el 100% de las salas y espacios donde circulan los alumnos/as, de dos pisos donde se ubican salas de clases, sala de Multitaller, Laboratorio de Computación para el uso de todos los estudiantes, con computadores nuevos, modernos, BiblioCra, Sala de matemáticas “Los Quebraditos”, sala de Lenguaje, Comedor, Sala de Profesores, Oficina Director y UTP, Baños en buen estado, patio cubierto para actividades, multicancha, de acuerdo a nuestro sello de desarrollo sustentable somos una escuela con certificación ambiental, promueve el cuidado del entorno y el medio Ambiente, posee un vivero de árboles nativos, invernadero, donde los alumnos participan directamente con sus profesores.

Todas las salas de clases están implementadas con material y mobiliario adecuado, que han sido obtenidos con recursos de la Ley SEP, FAEP, Ley 19.532 y también con aportes desde el Centro General de Padres y Apoderados.

La escuela asegura los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo al curriculum nacional, es decir Bases Curriculares, Planes y Programas de Estudio.

### **- Metas**

Mejorar la calidad de los aprendizajes optimizando puntos de articulación e integración, entre las asignaturas de aprendizaje, niveles, planes de acción, programas, proyectos y talleres de la JEC.

- Desarrollar en los alumnos el pensamiento reflexivo, la creatividad, la sensibilidad por el arte y la cultura, la urbanidad y la libertad responsable.
- Incentivar la participación de los Docentes en jornadas de perfeccionamiento, reflexión y mejoramiento continuo de sus prácticas.
- Prevenir y resguardar la seguridad de las alumnas y alumnos, profesores, padres, personal administrativo y auxiliar. (Plan de Seguridad Escolar) .
- Propiciar un ambiente de trabajo grato, estimulante, armónico y de sana convivencia en la Unidad Educativa.
- Dirigir, coordinar y supervisar en forma coherente la buena marcha de la Escuela en los aspectos técnicos pedagógicos y administrativos.
- Incentivar y apoyar la labor del Centro General de Padres, organizar actividades que permitan el acercamiento de los Padres hacia la escuela
- Coordinar, articular, ejecutar y evaluar el PME del establecimiento.
- Ejercer un liderazgo directivo con capacidad de participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa.

- Propiciar el liderazgo técnico pedagógico, de modo que facilite y promueva la renovación de las prácticas impulsadas por la Reforma Curricular en curso.
- Contribuir a crear condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder en lo que se refiere al desarrollo de sus habilidades y competencias.
- Incorporar a niños y niñas que presenten algún tipo de discapacidad a través del Proyecto de Integración Escolar (PIE).
- Fortalecer el Proceso Enseñanza Aprendizaje en las diferentes asignaturas, incorporando la informática como un apoyo pedagógico
- Promover el intercambio Familia - Escuela desarrollando propuestas que generen su participación en el ámbito escolar, creando un ambiente de convivencia cálido e integrador que favorezca el sentido de pertenencia, a la Comunidad Educativa.

### **3.1 Autoevaluación Institucional**

“El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, es un instrumento de la política pública en educación, que incorpora a los establecimientos educacionales a un recorrido de mejoramiento continuo, lo que permitirá desarrollar capacidades de gestión institucional, a través de la implementación de una cultura evaluativa orientada a la obtención de resultados a nivel institucional”.

Con la finalidad de orientar a todos los establecimientos educativos para que realicen sus procesos de autoevaluación, el Ministerio de Educación (MinEduc) entrega el modelo de autoevaluación institucional y su guía. El objetivo es iniciar una línea de trabajo que deberá perfeccionarse posteriormente para utilizar las herramientas de autoevaluación. Con estos instrumentos se continúa la aplicación

del modelo de autoevaluación institucional en los establecimientos educativos de las diversas zonas del país.

La autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo. Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa, con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas para mejorar la calidad del servicio educativo.

Lo principal para esta etapa es analizar nuestro PEI generando las siguientes preguntas:

- ¿A qué necesidades formativas de la comunidad educativa responde la definición de los Sellos Institucionales?
- ¿Cuáles son los principios formativos y valores que definen sus sellos?
  - ¿Qué aspectos de la formación personal y social, y del conocimiento y la cultura expresan estos principios y valores?
- ¿Desde qué asignaturas es posible fomentar el desarrollo de competencias?
- ¿Existen espacios o acciones institucionales que expliciten un sentido formativo de esta naturaleza?, ¿qué evaluación existe de ello?
- ¿Qué otra(s) competencia(s) que no se vincula(n) de forma directa con el currículum es posible y necesario sensibilizar, impulsar e implementar?
- ¿En qué y cómo se requiere fortalecer a docentes, asistentes de la educación, estudiantes y madres, padres y apoderados para que estos principios formativos, valores y competencias se desarrollen progresivamente durante la trayectoria escolar?

### **Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa**

En esta etapa de la autoevaluación institucional, se espera que las comunidades educativas reflexionen sobre cuánto han aportado a la gestión y a la concreción de los sellos educativos, cada uno de los planes que se han implementado por requerimiento normativo.

Es relevante señalar que este paso debe incorporar una reflexión tanto a partir de lo procedimental de cada uno de los planes como respecto del sentido de implementar políticas integrales que aborden aspectos más específicos de la gestión. Para ello, se invita a los actores de la comunidad a vincular los instrumentos de gestión con un enfoque multidimensional e integral, que considera como aspectos centrales para una educación de calidad, la convivencia, la seguridad, la

formación ciudadana, la democracia, la inclusión, y el desarrollo profesional de los docentes. Para poder evaluar lo que se ha alcanzado con la implementación de estos planes o acciones relacionadas con la política que orienta cada plan, es necesario partir el proceso identificando y focalizando las necesidades, para esto se proponen tres preguntas iniciales que permitirán estimar la profundidad con la que se deben analizar y/o actualizar los planes:

- ¿Cuánto han aportado cada uno de los planes al mejoramiento respecto del contenido que abordan?

- ¿Cómo se han vinculado estos planes con las necesidades de la comunidad educativa y con el PEI?
- En función del PEI y de la trayectoria de mejoramiento que se ha trazado, ¿es necesario actualizar los planes ya elaborados?

### **Autoevaluación de la implementación curricular**

Este paso de la etapa de la autoevaluación institucional consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en la gestión de éste, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado. Dado que el currículum establece metas de aprendizaje a nivel nacional, la relación que se establezca entre el PEI y lo establecido en el currículum permitirá definir formas de alcanzar dichas metas, considerando los contextos, las necesidades y los intereses de la comunidad educativa.

### **Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos**

Por una parte existen resultados tangibles sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, esto queda evidenciado en los datos que arrojan tanto las evaluaciones internas como externas. Existen diversos medios de verificación que permiten evidenciar de manera significativa cuales son los ámbitos a desarrollar para mejorar respecto a los indicadores propuestos, en la medida en que estos se socializan es posible llevar a cabo un análisis de propuestas para la mejora. Como escuela nos propusimos trabajar con una ATE, ello para medir cobertura curricular y salir de la subjetividad inherente al docente, en la medida en que hemos dispuesto nuestras voluntades para construir con los datos que nos arrojan es posible desarrollar las remediales que se nos proponen. En el ámbito de resultados compartiré algunos resultados arrojados en estas mediciones con sus

correspondientes remediales las cuales en mi rol de jefe de la unidad técnica pedagógica me toca monitorear y supervisar. En cierta medida para poder abordar estas requiere de mucha reflexión entre docentes y unidad técnica, pero en el camino se ha logrado visualizar cuales son las prácticas que debemos mejorar para conseguir movilidad desde el nivel insuficiente al elemental. Claramente no se pretende subir en un año al nivel adecuado, por lo que la reflexión que se produce entre docentes y el equipo directivo es centrada y coherente con los tiempos. Nuestro plan de mejoramiento tiene objetivos estratégicos claros a mediano y largo plazo, por lo que es necesario cumplir dichas prácticas en función de lo que ahí se plantea.

### **3.2 Cuenta Pública a la Comunidad**

Anualmente generamos la cuenta pública de nuestro establecimiento, en donde damos a conocer todas las acciones a nuestros padres y apoderados en las distintas dimensiones de nuestro PME, principalmente a mí como jefe técnico me corresponde plantear los resultados obtenidos en las mediciones estandarizadas tanto internas como externas, como además las acciones generadas en la dimensión de gestión pedagógica. Principalmente nuestro PME contempla variadas estrategias de acciones aplicadas con sentido de mejora continua a los requerimientos de movilidad respecto a los estándares del aprendizaje, pero también contempla una visión centrada en los sellos institucionales.

Creemos que generar acciones que complementen el currículum desde una mirada transversal y desarrollando al máximo las potencialidades de nuestros alumnos y alumnas nos permitirá entregar una educación integral. Por ello la importancia de aprovechar todas las instancias tanto reuniones de apoderados como cuenta pública anual para dar a conocer y retroalimentar la visión que tenemos como Escuela.

#### **4 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Para abordar el diagnóstico institucional de nuestra Escuela La Quebrada F-903, es necesario señalar que se enmarca dentro de políticas públicas vigentes y de acuerdo a la ordenanza ministerial respecto a la búsqueda de la información recopilada.

De acuerdo a lo que establece la ley SEP las escuelas que postulan a la Subvención Escolar Preferencial deberán realizar un Plan de Mejoramiento Educativo y, en particular las emergentes, asumir los compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Entre ellos, se menciona que el Plan de Mejoramiento debe incluir un diagnóstico de la situación inicial del establecimiento, comprendiendo una evaluación respecto de los recursos humanos, técnicos y materiales con que se cuenta. También le corresponderá proponer un conjunto de metas de resultados educativos a ser logrados en el transcurso de la ejecución del Plan.

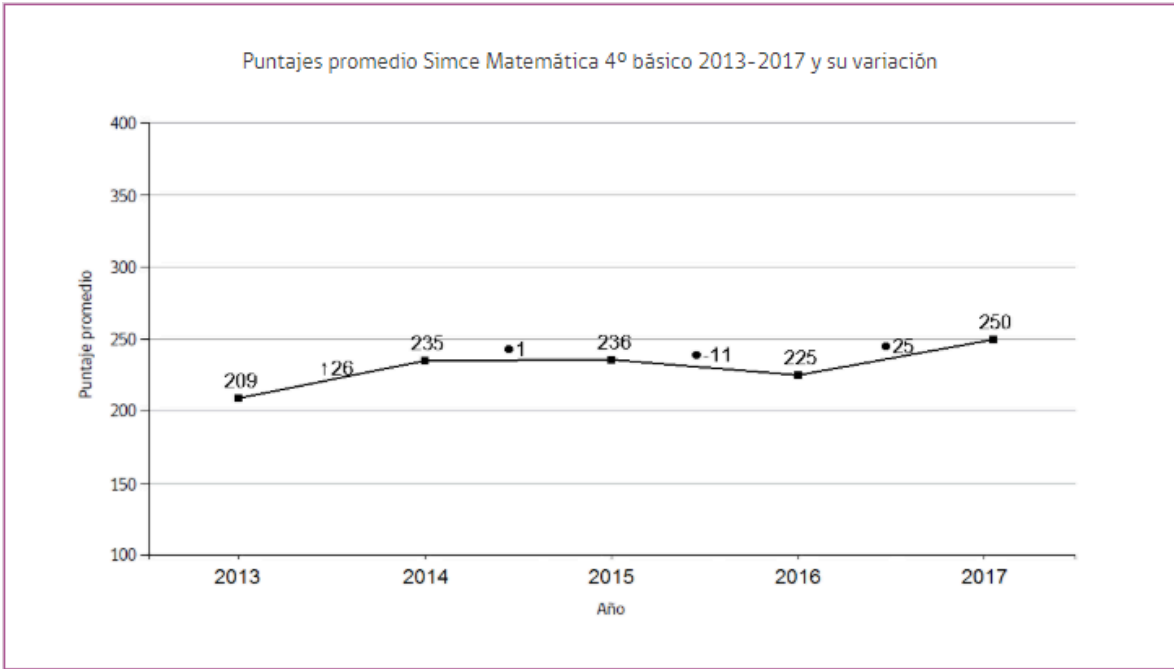
En este contexto, es que presentamos esta Guía para el Diagnóstico Institucional con el objeto de facilitar a los establecimientos la evaluación de su

situación inicial o de base, lo que permitirá establecer las metas de aprendizaje del Plan de Mejoramiento y las acciones pertinentes para lograrlas.

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

## **4.1 RESULTADOS EDUCATIVOS**

### **4.1.1 Simce 4° Básico**



## RESULTADOS DE APRENDIZAJE 4° BASICO SIMCE 2017 Matemática

### Matemática

#### ■ Puntajes promedio: 2013-2017

Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.

	Matemática
<b>Puntaje promedio</b>	250
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	similar (25 puntos)
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2017 de establecimientos de similar GSE es	similar (2 puntos)

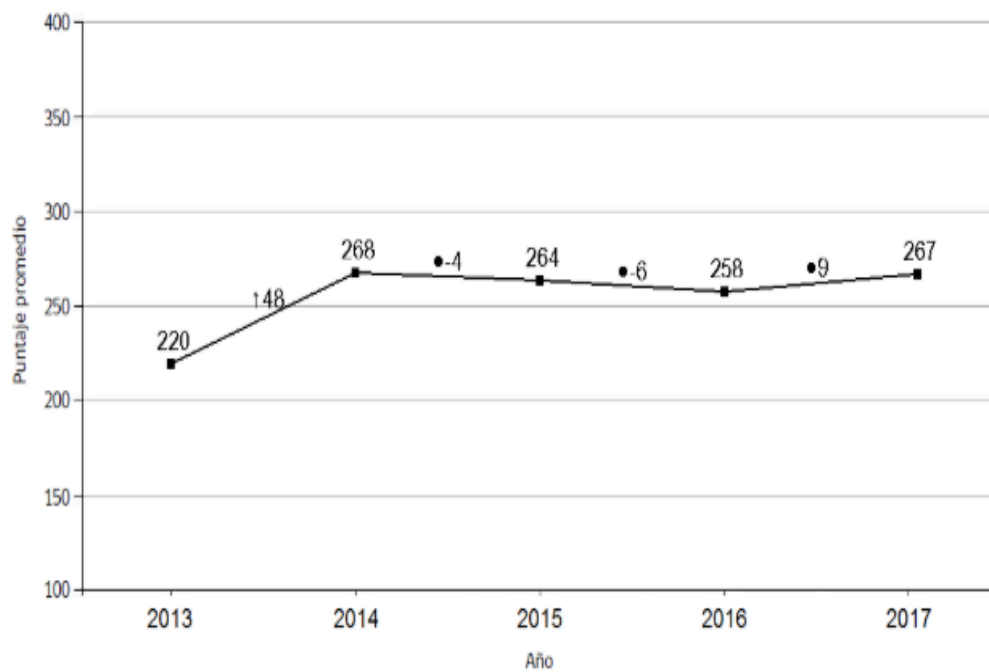
## Lectura

### ■ Puntajes promedio 2013-2017

Esta información permite comparar los resultados generales entre años y observar si la trayectoria de los logros de aprendizaje de los estudiantes del establecimiento tiene al alza, a la baja o se mantiene.

	Lectura
<b>Puntaje promedio</b>	267
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	similar (9 puntos)
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2017 de establecimientos de similar GSE es	similar (11 puntos)

Puntajes promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4º básico 2013-2017 y su variación



■ Puntajes 2016 - 2017 en cada indicador

Indicador	Puntaje	Variación respecto de la evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y motivación escolar	80	más alto (7 puntos)	más alto (5 puntos)
Clima de convivencia escolar	89	~	más alto (15 puntos)
Participación y formación ciudadana	90	más alto (5 puntos)	más alto (12 puntos)
Hábitos de vida saludable	82	similar (2 puntos)	más alto (13 puntos)

#### 4.1.2 Simce 8° Básico

##### Resultados de aprendizaje 8° básico Simce 2017

##### Lectura

■ Puntajes promedio: 2011-2017

Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.

	Lectura
<b>Puntaje promedio</b>	220
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	similar (-2 puntos)
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2017 de establecimientos de similar GSE es	similar (-4 puntos)

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE 8° BASICO SIMCE 2017 Matemática

### ■ Puntajes promedio: 2011-2017

Estos resultados permiten observar la trayectoria de los puntajes en las últimas evaluaciones para determinar si hay una tendencia al alza, a la baja o se mantienen los resultados de aprendizaje Simce.

	Matemática
<b>Puntaje promedio</b>	214
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el obtenido en la evaluación anterior es	similar (0 puntos)
El promedio 2017 del establecimiento comparado con el promedio nacional 2017 de establecimientos de similar GSE es	similar (-16 puntos)

### ■ Puntajes 2016 - 2017 en cada indicador

Indicador	Puntaje	Variación respecto de la evaluación anterior	Variación respecto de establecimientos del mismo GSE
Autoestima académica y motivación escolar	81	similar (3 puntos)	más alto (5 puntos)
Clima de convivencia escolar	78	más bajo (-8 puntos)	similar (2 puntos)
Participación y formación ciudadana	82	similar (-2 puntos)	similar (3 puntos)
Hábitos de vida saludable	81	más alto (5 puntos)	más alto (8 puntos)

## **Análisis de Resultados Simce**

Es posible evidenciar que durante el transcurso del tiempo se ha logrado tener un avance, es decir que desde el años 2014 en adelante los resultados han ido en alza. Desde mi mirada y mi rol de UTP debo señalar que asumí este cargo el año 2017, en dicho año se generaron nuevas prácticas entre la comunidad escolar, principalmente en el ámbito de gestión pedagógica. Me correspondió trabajar por vez primera en la plataforma de comunidad escolar desde la fase estratégica hasta la evaluación, por ende era un desafío importante el cual ya en cierta manera se encuentra validado y reconocido.

Durante este año tanto en la asignatura de Lenguaje como en Matemática buscamos en acuerdo con los docentes generar prácticas innovadoras para generar una nueva modalidad de trabajo, es por ello que se decidió trabajar con proyectos de aula los cuales tuvieran relación directa con el contexto rural de nuestros alumnos y alumnas, además favorecimos los espacios de lectura e implementamos un kiosco (Quebraditos) para el desarrollo temprano del cálculo en los niveles de primer ciclo. Los resultados en general si se logra apreciar en lenguaje y comunicación se incrementaron llegando al nivel del mejor año respecto a la medición generada el año 2014.

En matemáticas cuarto básico se logró tener un alza de 25 puntos lo cual nos da a reflexionar que las acciones en cierta medida favorecieron durante ese año en el logro de las metas propuestas y en relación directa con las acciones que propusimos. Destaca por lo demás la visualización que logramos tener respecto a la contratación de una docente de apoyo en matemática, afortunadamente ella es especialista lo cual permite entregar de mejor manera los contenidos al alumnado.

En relación al octavo año debo transmitir que en sus evaluaciones Simce sexto básico obtuvieron puntajes inferiores a los obtenidos en esta oportunidad y necesariamente obedece a la falta de una base consolidada y además a la

motivación que presentaban frente a los desafíos de estudiar, por ende nos centramos claramente primero en desarrollar una actitud en ellos que les permitiera confiar en sus capacidades y desde ahí posteriormente comenzamos a utilizar estrategias de nivelación con la profesora de matemáticas SEP como además con el docente de Lenguaje.

Efectivamente tuvimos un incremento no muy significativo pero que permitió evidenciar que realmente las acciones que pensamos podían ser útiles así lo fueron.

Respectos a los indicadores de convivencia escolar, formación ciudadana, hábitos de vida saludable y autoestima académica, en general obtuvimos buenos resultados, ello básicamente porque el clima de respeto entre pares y las distintas iniciativas que se organizan surten buenos resultados.

**4.2 Resultados de Aprendizaje**

Primero básico Lenguaje y Comunicación

## Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
24103321-k	Arellano Cabezas, Ignacio Alfonso	6.1	Alto
24188513-5	Bravo Espinoza, Martin Javier	6.1	Alto
24273759-8	Cabezas Cabezas, Martina Antonia	5.7	Alto
24282510-1	Espinoza Romero, Maximiliano Jobani	6.1	Alto
23779782-5	Henriquez Conejeros, Cyntia	6.1	Alto
24297688-6	Maureira Troncoso, Agustín Dilan		
24275923-0	Millares Heredia, Victoria Esperanza		
24142364-6	Paredes Aburto, Francisca Antonella	1.4	Bajo
24000391-0	Peralta Curriao, Francisca Antonia		
24116788-7	Yáñez Castillo, José Sebastián	5.3	Medio-Alto
23857227-4	Yáñez Hernández, Verónica Isabel	5.7	Alto
24259365-0	Yáñez Segura, Maximiliano Ignacio		

**Segundo básico Lenguaje y comunicación**

## Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
23714045-1	Bascur Conejero, Constanza Trinidad		
23878866-8	Cabezas Cabezas, Amalia Monserrat	5.9	Alto
23761060-1	Díaz Cifuentes, Alison Antonela	6.6	Alto
23723295-k	Díaz Medina, Antonio Eduardo	4.0	Medio-Alto
23852482-2	Manosalva Gómez, Bastían Andrés	5.1	Medio-Alto
23869118-4	Pincheira Pastenes, Kevin Luis	5.1	Medio-Alto
23690066-5	Pincheira Torres, Javiera Belén		
23712800-1	Sandoval Martínez, Matías Fernando	5.1	Medio-Alto
23811641-4	Sanhueza Salazar, Oriel Antonia	5.5	Alto
23834678-9	Tari Romero, Florencia Isabel	5.9	Alto
23848668-8	Villa Sanhueza, Bárbara Antonia	4.4	Medio-Alto
23975710-3	Yáñez Loyola, Elizabeth Javiera	5.5	Alto

### Tercero Lenguaje y Comunicación

#### Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
23529261-0	Cabezas Vega, Martin Alonso	3.6	Medio-Bajo
23088891-4	Henríquez Conejero, Vania Noemí	4.8	Medio-Alto
23520515-7	Jara Espinoza, Antonia Alejandra	3.6	Medio-Bajo
23415993-3	Muñoz Albornoz, Yasna Estefania	4.0	Medio-Alto
23472849-0	Ortiz Loyola, Luis Felipe Fabián	2.9	Medio-Bajo
23507383-8	Salazar Medina, Masiel Valentina	4.4	Medio-Alto

#### Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
23136596-6	Aguilera Durán, Martina	5.5	Alto
23272231-2	Espinoza Matamala, Belén Ignacia	3.6	Medio-Bajo
23066639-3	Hernández Cabezas, Valentina Andrea	5.9	Alto
23316687-1	Salamanca Garcias, Ignacio Arturo	5.9	Alto
23112269-9	Sánchez Olmos, Sebastián Alexis		
23129924-6	Suarez Lagos, Agustín Exequiel	6.2	Alto
23169822-1	Valdés Garcias, Ignacio Antonio	6.2	Alto
22809683-0	Zúñiga Marihuan, Carlos	6.6	Alto

## Lenguaje y comunicación Octavo básico

### Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
22033849-5	Beltrán Troncoso, Francisco Javier	5.1	Medio-Alto
21950585-k	Carrasco Sandoval, Aillen Crishna	2.5	Medio-Bajo
21984623-1	Espinoza Gatica, Fernando	3.6	Medio-Bajo
21942964-9	Panes Fuentes, Javiera Constanza	4.0	Medio-Alto
21963882-5	Pincheira Pincheira, Dairis Valentina	3.6	Medio-Bajo
21819593-8	Tranamil null, Cristofer		
21589475-4	Troncoso Castillo, Benjamín	4.4	Medio-Alto

## Matemática primero básico

### Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
24103321-k	Arellano Cabezas, Ignacio Alfonso	6.2	Alto
24188513-5	Bravo Espinoza, Martin Javier	5.8	Alto
24273759-8	Cabezas Cabezas, Martina Antonia	5.4	Medio-Alto
24282510-1	Espinoza Romero, Maximiliano Jobani		
23779782-5	Henriquez Conejeros, Cyntia	6.6	Alto
24297688-6	Maureira Troncoso, Agustín Dilan		
24275923-0	Millares Heredia, Victoria Esperanza	4.6	Medio-Alto
24142364-6	Paredes Aburto, Francisca Antonella		
24000391-0	Peralta Curriao, Francisca Antonia	5.4	Medio-Alto
24116788-7	Yáñez Castillo, José Sebastián	5.8	Alto
23857227-4	Yáñez Hernández, Verónica Isabel		
24259365-0	Yáñez Segura, Maximiliano Ignacio	6.2	Alto

**Matemática segundo básico**

## Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
23714045-1	Bascur Conejero, Constanza Trinidad		
23878866-8	Cabezas Cabezas, Amalia Monserrat	5.9	Alto
23761060-1	Díaz Cifuentes, Alison Antonela	5.1	Medio-Alto
23723295-k	Díaz Medina, Antonio Eduardo	4.8	Medio-Alto
23852482-2	Manosalva Gómez, Bastían Andrés		
23869118-4	Pincheira Pastenes, Kevin Luis	4.0	Medio-Alto
23690066-5	Pincheira Torres, Javiera Belén		
23712800-1	Sandoval Martínez, Matías Fernando		
23811641-4	Sanhueza Salazar, Oriol Antonia	7.0	Alto
23834678-9	Tari Romero, Florencia Isabel	5.5	Alto
23848668-8	Villa Sanhueza, Bárbara Antonia	2.5	Medio-Bajo
23975710-3	Yáñez Loyola, Elizabeth Javiera	5.5	Alto

**Matemática tercero básico**

## Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
23529261-0	Cabezas Vega, Martin Alonso	5.9	Alto
23088891-4	Henríquez Conejero, Vania Noemí	5.5	Alto
23520515-7	Jara Espinoza, Antonia Alejandra	6.2	Alto
23415993-3	Muñoz Albornoz, Yasna Estefania	5.5	Alto
23472849-0	Ortiz Loyola, Luis Felipe Fabián	4.8	Medio-Alto
23507383-8	Salazar Medina, Masiel Valentina	5.1	Medio-Alto

**Matemática cuartos básico**

## Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
23136596-6	Aguilera Durán, Martina	5.5	Alto
23272231-2	Espinoza Matamala, Belén Ignacia	3.6	Medio-Bajo
23066639-3	Hernández Cabezas, Valentina Andrea	5.9	Alto
23316687-1	Salamanca Garcias, Ignacio Arturo	5.9	Alto
23112269-9	Sánchez Olmos, Sebastián Alexis		
23129924-6	Suarez Lagos, Agustín Exequiel	6.2	Alto
23169822-1	Valdés Garcias, Ignacio Antonio	6.2	Alto
22809683-0	Zúñiga Marihuan, Carlos	6.6	Alto

## Matemática octavo básico

### Resultados por Estudiante

RUT	Estudiantes	Nota	Cat
22033849-5	Beltrán Troncoso, Francisco Javier	4.8	Medio-Alto
21950585-k	Carrasco Sandoval, Aillen Crishna	3.2	Medio-Bajo
21984623-1	Espinoza Gatica, Fernando	2.9	Medio-Bajo
21942964-9	Panes Fuentes, Javiera Constanza	2.9	Medio-Bajo
21963882-5	Pincheira Pincheira, Dairis Valentina	3.6	Medio-Bajo
21819593-8	Tranamil null, Cristofer		
21589475-4	Troncoso Castillo, Benjamín	3.6	Medio-Bajo

### Análisis de los Resultados

Dentro de la muestra pretendo generar es una visión parcializada y de datos reales respecto al proceso de evaluación diagnóstica que aplicamos a nuestros alumnos en las distintas asignaturas evaluadas, estas evaluaciones corresponden al presente año 2019 y en general quise abarcar los cursos de primero a cuarto básico y octavo para cumplir con el objetivo del muestreo general.

Como se puede apreciar los resultados en general en lenguaje y comunicación podrían generar muy buenas expectativas dentro de la mirada general, pero aun así es necesario seguir trabajando con las remediales que se nos proponen para la mejora de resultados.

Esta evaluación se aplicó en el marco del contrato que tenemos con una empresa externa la cual nos envía las pruebas en tangible para ser aplicadas y

posteriormente nosotros las devolvemos, junto a ello nos entregan los resultados en una plataforma en red en la cual es posible descargar los resultados tanto docentes como a la vez el equipo directivo. Cabe destacar que tanto en Lenguaje y matemáticas se evaluaron todos los ejes y objetivos de aprendizaje de cada una de las asignaturas obteniendo en su mayoría nivel medio alto y alto, aunque es muy preocupante la evaluación de matemáticas de octavo la cual nos hace pensar que necesariamente debemos generar acciones que permitan mejorar estos resultados y si es necesario volver a contenidos de cuarto básico lo tendremos que realizar. Además nos hace pensar que debemos aumentar las horas del profesor SEP de esta asignatura lo cual permitirá el trabajo con todo el primer y segundo ciclo para que haya una continuidad y no necesariamente realice horas en los cursos que rinden SIMCE durante el año vigente. Los recursos de todas maneras no son fáciles de distribuir cuando la ley permite solamente un 50% de gasto en personal y nosotros al ser una escuela de poca matrícula genera esos inconvenientes, aun así barajaremos cartas para superar estas debilidades.

<b>Área Gestión Curricular</b>				
<b>I. Organización Curricular</b>				
<b>a. Calendarización Annual</b>				
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El establecimiento define un calendario anual de actividades, mes a mes, de marzo a enero, que permite conocer los periodos lectivos, las vacaciones, las actividades propias del establecimiento según su proyecto educativo, las actividades extraescolares y otras relevantes.			X	
Se establece un plan de estudios que determina las horas semanales de clases por cada asignatura y nivel y que responde a lo establecido como mínimo en el marco curricular nacional.				X
Las horas del plan de estudio se distribuyen teniendo como foco el cumplimiento de las metas de aprendizaje del establecimiento.			X	
El establecimiento, a partir de sus resultados, determina cada año focalizar sus esfuerzos y proponerse estándares y metas concretas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en determinadas asignaturas, núcleos y/o categorías de aprendizaje del currículo, organizándose en torno a ello.			X	
En la definición de la planificación y cronograma anual para cada nivel, asignatura, núcleos y/o categorías de aprendizaje se garantiza el cumplimiento del programa de estudios y Bases Curriculares.		X		
En la definición de la planificación y cronograma anual de cada nivel, subsector, núcleo y/o categorías de aprendizaje se indica el contenido correspondiente a cada clase y experiencias de aprendizaje variables o regulares.			X	
El horario y jornada de trabajo diario y semanal es construido de acuerdo a criterios pedagógicos y no administrativos.				
La definición del calendario anual, asegura el cumplimiento del número de horas de clases y del número de experiencias pedagógicas variables y regulares que se requieren, de acuerdo al nivel y modalidad de jornada escolar y que son necesarias para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.			X	

**Gestión Institucional**

**Área Gestión Curricular**

Al inicio del año escolar el establecimiento da a conocer el calendario anual a toda la comunidad.				X
Las clases o experiencias de aprendizaje variables y regulares se planifican de acuerdo a las exigencias del currículo e incluyen los componentes fundamentales: objetivo, aprendizajes esperados, actividades y experiencias de aprendizaje, los recursos necesarios y procedimiento de evaluación, pudiendo ser aplicadas por otro docente en caso de ausencia del profesional responsable.			X	
Las actividades y experiencias de aprendizaje seleccionadas son desafiantes para los estudiantes.			X	
El establecimiento garantiza que los docentes cuenten con tiempo semanal fijo suficiente para trabajar individual o grupalmente la planificación de clases y de la jornada de trabajo diaria.			X	
El equipo técnico directivo, o director/a, define una estructura de planificación de clases y de la jornada diaria, que considera experiencias de aprendizaje variables y regulares, la cual es informada, compartida y empleada por todos los docentes.			X	
Los docentes diseñan diversos instrumentos evaluativos consistentes con los objetivos y aprendizajes esperados de los programas de estudio y de las Bases Curriculares.		X		
Existe un responsable (Director/a, Jefe de UTP u otro) que revisa, retroalimenta y evalúa los instrumentos de evaluación empleados por los docentes.			X	
Los docentes aplican estrategias específicas de enseñanza que la escuela ha seleccionado por su efectividad en la mejora de los aprendizajes.		X		
Las clases y experiencias de aprendizaje variables y regulares se planifican incluyendo estrategias que permitan a los estudiantes comprender y encontrar significado a lo que se enseña.			X	
Los docentes incluyen en sus planificaciones trabajos adecuados (posibles y significativos) a la realidad de los estudiantes.			X	
Se definen, diseñan, elaboran u obtienen los materiales y recursos pedagógicos necesarios para el cumplimiento de las planificaciones.			X	

<b>Área de liderazgo</b>				
<b>I. Cultura de altas expectativas/ foco en lo académico</b>				
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El/la directora/a comunica que el foco de preocupación debe estar en los estudiantes y en su aprendizaje y compromete a la comunidad en torno a este objetivo.			X	
El/la directora/a y su equipo técnico establece metas cualitativas de comportamiento y prácticas a todos los miembros de la comunidad escolar y monitorea su cumplimiento.				X
El/la director/a y su equipo técnico establece anualmente estándares y metas cuantitativas de aprendizaje de los estudiantes y apoya y monitorea el proceso.				X
El/la director/a y su equipo técnico realiza acciones planificadas para conocer las fortalezas y debilidades de sus estudiantes y docentes.			X	
El/la director/a y su equipo técnico realiza acciones concretas y planificadas para estimular y comprometer a los docentes y estudiantes en el logro de los aprendizajes.			X	
El/la director/a y su equipo técnico realiza acciones concretas y planificadas para estimular y facilitar la participación de la familia, padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas.			X	
La gestión del director/a está centrada en el aprendizaje de los estudiantes.			X	
El/la director/a se involucra en el ejercicio de la docencia, observa clases y experiencias de aprendizaje, se entrevista periódicamente con los docentes, les otorga apoyo y asesoría.		X		
El/la director/a garantiza las condiciones de tiempo, capacitación y recursos para que los docentes puedan implementar los programas de estudio o Bases Curriculares.		X		
El/la directora/a garantiza la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados de aprendizaje.			X	
El/la director/a se asegura de que se estén llevando a cabo estrategias eficaces para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes con bajos resultados o dificultades de aprendizaje y monitorea el proceso.		X		
El/la director/a se asegura que el tiempo no lectivo de los docentes sea destinado a actividades de planificación, evaluación, estudio y reflexión de sus prácticas.			X	
El/la directora/a acompaña activamente a los docentes en sus reuniones.				X
El/la directora/a define metas altas de retención, asistencia y puntualidad de los estudiantes.				X



<b>Gestión de recursos</b>				
<b>Buen clima escolar / familia y apoderados</b>				
<b>Práctica</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Existe la escuela dispone de implementar las estrategias de trabajo con los estudiantes un lugar seguro y acogedor para el estudiante aprendizaje y apoyar al equipo docente en sus necesidades pedagógicas.				X
Los docentes conocen y dominan los programas de estudio, el marco curricular de los niveles y planes de estudio y las bases curriculares de una o más categorías de aprendizaje de los docentes mejorando significativamente la calidad de los contenidos y didácticas de las disciplinas,				
Los docentes y categorías de aprendizaje que impactan en participar y		X		
componentes de las competencias digitales de las para uso de aprendizaje.			X	
Existen instancias y procedimientos para la atención de aquellos estudiantes			X	
Existencia de políticas específicas para el uso de recursos de la escuela, fisonomía curricular del establecimiento, objetivos y metas institucionales.			X	X
La escuela dispone de los sistemas para el registro y evaluación periódica de los estudiantes reconociendo y premiando los esfuerzos y el cumplimiento del			X	X
Los profesores jefes y educadoras de párvulos disponen de horas de dedicación suficiente por las habilidades pedagógicas sumadas por el				X
Estudiantes y C. de Padres, reuniones de apoderados, reflexión entre		X		
Existen reuniones con los docentes de su curso, cuidado y devolución				
de los recursos pedagógicos asistentes de la educación en la formación de		X		
los estudiantes y los capacita para ello.			X	
Existen las instancias de participación establecidas por la normativa vigente, para todas las actores de la comunidad escolar (Consejo Escolar, Centro de			X	
Padres, Centro de Alumnos, Consejo de Curso).				
La escuela cuenta con una biblioteca que contiene textos adecuados a los				
Existen espacios extra curriculares de desarrollo deportivo y/o cultural			X	
Existen procedimientos que faciliten el acceso a los recursos pedagógicos en talleres, clubes académicos, fiestas, equipos deportivos u otros).		X		
			X	
La escuela informa y compromete a la familia y los apoderados con la misión, los objetivos, metas y planes de mejoramiento del establecimiento.			X	
Existen mecanismos para informar a las madres, padres y apoderados de todos los cursos del establecimiento de los objetivos y contenidos de aprendizaje.			X	
Existen mecanismos y procedimientos para informar a las madres, padres y apoderados respecto a los logros de aprendizaje de sus hijos e hijas, sus avances y dificultades, y de cómo apoyarlos para mejorar sus aprendizajes.				X

### **4.3 Análisis del Diagnóstico Institucional**

La Escuela La Quebrada F-906 cuenta con una cantidad de 12 profesores de aula incluidos las educadoras diferenciales y educadora de párvulos, 8 de ellos evaluados en nivel de desempeño competente, 2 destacados y 2 básicos dentro de la Carrera profesional docente.

Las actividades que se realizan respecto al calendario anual se planifican en el inicio del año escolar, lo cual permite tener los lineamientos claros respecto a las celebraciones que se realizarán en el transcurso del año escolar, por supuesto y por lo general ocurren imprevistos intermedios los cuales alteran en cierta manera la correcta planificación, pero en estas ocasiones por lo general se recalendarizan.

Respecto a la organización de los contenidos curriculares y el plan de estudios se cautela que este sea cubierto y ello es a través del monitoreo constante que se realiza entre el jefe técnico como también por departamentos.

En general el horario y jornada diaria se estructura de forma funcional a lo que establecen los criterios pedagógicos, se respeta la cobertura curricular como a la vez las horas lectivas respecto al plan de estudios.

Se da énfasis a proyectos de aula los cuales son consensuados entre alumnos y docentes, ello permite generar mejores resultados a la hora de evaluar.

El equipo directivo genera instancias de revisión de cobertura curricular y ello queda demostrado en el gran porcentaje de docentes que responde en base a la retroalimentación de los contenidos.

Desde el liderazgo existe el foco de preocupación por el correcto cumplimiento de los aprendizajes ya que se establecen prácticas de monitoreo para medir la cobertura curricular.

En un gran porcentaje los docentes señalan que tienen el tiempo que establece el ministerio de educación para preparar material de trabajo como también para generar nuevas iniciativas al interior del establecimiento.

En el ámbito de convivencia escolar los docentes demuestran sentirse en un lugar seguro de empatía y trabajo colaborativo, debido a que existen instancias de socialización de los posibles problemas que podrían existir, eventualmente se desarrollan actividades en las que toda la comunidad educativa participa activamente en torno al respeto y la escucha activa.

Según la medición realizada arroja que efectivamente la acción de tener la oportunidad de generar reflexión entre pares en tiempos de permanencia en el establecimiento ha permitido avanzar en aspectos de convivencia escolar como también en aspectos pedagógicos, ya que esto posibilita el analizar caso a caso situaciones que podrían ser conflictos entre alumnos y pares.

Una de las limitantes a mejorar es comprometer de mejor a los apoderados que no participan de las instancias de encuentro con la comunidad, ello se ve reflejado en la asistencia a reuniones de microcentro como también a las actividades internas de la escuela.

Desde la mirada del liderazgo de la directora y el equipo directivo se puede concluir que la visión de los docentes respecto a las prácticas en esta dimensión han sido favorables y de una u otra manera existe un respaldo a la gestión quedando en evidencia en el diagnóstico aplicado.



## 5 PLAN ESTRATÉGICO ESCUELA LA QUEBRADA F-903

Sello	Dimensión de Gestión Pedagógica	Dimensión de Liderazgo	Dimensión de Convivencia Escolar	Dimensión de Gestión de Recursos
<p>Escuela: Nuestra escuela se Multidisciplinaria preocupa por fortalecer los aprendizajes de todos nuestros alumnos y alumnas a través de actividades que favorecen el desarrollo del arte, el deporte, la cultura y la tecnología, promoviendo el desarrollo de una sociedad del siglo XXI.</p>	<p>Nuestros docentes y comunidad educativa favorecen el desarrollo del aprendizajes en nuestros alumnos y alumnas por medio de Proyectos de aula, Talleres, concibiendo la importancia de estos para el desarrollo de habilidades blandas (OAT) como eje importante para el desarrollo de habilidades que les permitan insertarse en una sociedad en constante cambio.</p>	<p>El Equipo Directivo apoyado por el Sostenedor gestionarán y entregarán oportunidades, espacios, tiempo, recursos para el logro y cumplimiento de las distintas iniciativas que los docentes presenten por medio de proyectos de aula y talleres con fines pedagógicos que favorezcan el desarrollo del aprendizajes para todos los alumnos y alumnas.</p>	<p>El equipo psicosocial y de convivencia Escolar otorgará apoyo en las distintas actividades y proyectos que se realicen en nuestro establecimiento, con ello se busca favorecer un clima de respeto para el cumplimiento de las distintas iniciativas que se lleven a cabo.</p>	<p>Nuestro PME consta de distintas acciones que buscan el logro y desarrollo de las iniciativas que se disponen en este sello, como por ejemplo; talleres, recursos para distintas ideas formativas que buscan el desarrollo de los (OAT) tales como: Compara de medallas, trofeos, premios individuales y por cursos, con ello buscamos motivar y potenciar las distintas habilidades de</p>

				nuestros alumnos y alumnas.
Escuela centrada en la Buena Convivencia: Nuestra escuela busca fortalecer el desarrollo	Los docentes de los distintos niveles de nuestra escuela (pre-básica-básica-	El equipo directivo supervisará y gestionará los recursos para el cumplimiento de las	Como establecimiento reconocemos la importancia que tiene el desarrollo de una sana	El proyecto de mejoramiento educacional (PME) de nuestra escuela señala

	funcionarios, consideramos fundamental para el proceso de enseñanza aprendizaje que estas conductas se practiquen y respeten, es por ello que se explicita en el plan el manejo y buen funcionamiento de este.	las distintas disciplinas que impartiremos con los distintos talleres artísticos, culturales y deportivos un enfoque que se centre de manera transversal el respeto de la diversidad existentes en nuestro	se generen a partir de los OAT.	distintas actividades, tales como; salidas a terreno, actividades internas como competencias deportivas, encuentros culturales y artísticos.	la diversidad y las diferencias que pueden existir entre nuestros alumnos y alumnas.	clases de arte, cultura y deporte, ello permitirá que nuestros directivos y docentes tengan mayores competencias.
--	--	--	---------------------------------	--	--	---

		establecimient o.				
--	--	----------------------	--	--	--	--

<p>Escuela centrada en la Buena Convivencia: Nuestra escuela busca fortalecer el desarrollo de una sana convivencia, en donde el respeto y el buen trato sean el eje central para favorecer un ambiente y clima propicio para el aprendizaje, promoviendo el respeto por la diversidad de todos los integrantes de la comunidad educativa.</p>	<p>El desarrollo de una cultura del respeto, es fundamental para el desarrollo de un ambiente de aprendizaje, la sana convivencia se refleja en actividades curriculares, tales como proyectos de aula, OAT, y acciones tales como salidas pedagógicas, participación en talleres y charlas con distintos organismos que se</p>	<p>En la puesta en marcha de nuestro Plan de Sexualidad, Afectividad y Género se desarrollarán actividades curriculares que tengan un enfoque relacionado directamente con la puesta en práctica de las distintas acciones tales como; Charlas de organismos pertinentes, apoyo psicóloga DAEM, guías de trabajo, actividades</p>	<p>Nuestro plan de seguridad es una herramienta que nos proporciona diferentes normativas en cuanto al cumplimiento de lo establecido, es por ello que en dicho plan se realizarán acciones pertinentes al cuidado del entorno y auto cuidado de nuestros alumnos y alumnas, ello posibilitará un mayor control y disciplina de</p>	<p>La convivencia escolar es muy importante para el desarrollo de la formación ciudadana, van de la mano, es por ello que dentro de lo que se espera con la puesta en marcha de este plan, es que queremos generaer un impacto en la comunidad por medio de la entrega de distintos premios e incentivos a</p>	<p>Para el sello de convivencia escolar y respeto, trabajaremos coordinadamente las distintas actividades que se generen haciendo valer la importancia que tiene el buen desarrollo de un clima de inclusión para todos y todas.</p>	<p>Este plan nos permitirá generar distintas iniciativas tanto como para directivos y docentes en cuanto a los perfeccionamientos que se dicten en la plataforma CPEIP como también de las organizaciones que dicten</p>
--	---	---	---	--	--	--

	asocian a nuestro que hacer diario.	de salidas a terreno, entre otras.	lo que se intenta poner en marcha. Contaremos con el apoyo de nuestras redes comunales tales como; carabineros, PDI, bomberos y otras instituciones que nos puedan aportar al desarrollo	nuestros alumnos y alumnas cuando participen de las distintas actividades organizadas por nuestro establecimiento.		clases de formación cívica, ello permitirá que nuestros directivos y docentes tengan mayores competencias.
Escuela de desarrollo sustentable: Nuestra escuela incentiva y promueve el cuidado y respeto por el	El favorecer el cuidado del entorno y el autocuidado en nuestros alumnos y alumnas juega un rol fundamental	Para desarrollar nuestro Plan de Sexualidad, Afectividad y Género en los distintos sellos de	Como uno de nuestros mayores sellos de Escuela es la sustentabilidad es que realizaremos actividades	Con este plan generaremos distintas iniciativas medioambientales las cuales permitirán generar una	El enfoque medioambiental permite interactuar positivamente con todos los agentes educativos, ya que, permite	Este plan nos permitirá generar distintas iniciativas tanto como para directivos y

Medio Ambiente a través de talleres científicos, reciclaje, autocuidado y vida saludable, entre otros, con ellos se busca generar conciencia en nuestra comunidad	en los sellos de nuestro establecimiento, es por ello que los protocolos internos para el desarrollo de una comunidad sustentable establecen las formas de abordar las	nuestro establecimiento pondremos en marcha una metodología transversal con las distintas actividades que se generen durante el año con los OAT favorecer implementación.	medioambiente durante todo el año, en ellas se entregarán distintas herramientas que generen conciencia sobre la importancia de los recursos para satisfacer nuestras necesidades y	mayor conciencia por el cuidado del entorno y autocuidado. Las acciones que se realizarán permitirán ser evaluadas y con entrega de premios y estímulos para nuestros alumnos y	vivir y adaptarse a lo que la naturaleza nos entrega, es por ello que con las distintas actividades que se generen con este sello permitiremos el buen compartir en una comunidad	docentes en cuanto a los perfeccionamientos que se dicten en la plataforma CPEIP como también de las organizaciones que dicten clases sustentabilidad
---	--	---	---	---	---	---

Título	Pregunta	Respuesta
Dimensiones	¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones ejecutadas?	Se han ejecutado el 90 % de las acciones proyectadas en el PME 2016, quedando algunos objetivos y acciones medianamente logrados los que serán reformulados o modificados durante nuestro PME 2017.

Dimensiones	<p>Los objetivos y acciones anuales de cada dimensión de proceso                  ¿Qué cambios generaron en las prácticas cotidianas de la comunidad educativa?</p>	<p>- Mejorar la estructura de la clase en relación a los tiempos destinados a ello. - Implementar la práctica de la prueba mensual informando a los apoderados en este proceso. - Mejorar la convivencia a través de la re formulación del Reglamento Interno en relación al cumplimiento, deberes y derechos de los estudiantes e informar a los apoderados de las medidas. -Optimización de los recursos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.</p>
Dimensiones	<p>¿Cuáles son las principales conclusiones que se obtuvieron del análisis y el nivel de desarrollo del último PME implementado?</p>	<p>-Se han ejecutado prácticas que han mejorado el cumplimiento de normas y acuerdos en el establecimiento mejorando por ejemplo la asistencia a clases, la convivencia entre pares, participación de los padres y apoderados en actividades diversas.                  -Se ha mejorado los otros resultados de calidad con respecto de nuestros propios resultados anteriores. También nos ha llevado a concluir que debemos profundizar nuestro análisis en lo que respecta al desarrollo de habilidades y logro de aprendizajes.</p>
Dimensión de resultados	<p>¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?</p>	<p>De acuerdo a lo planteado y planificado en el PME 2016, se lograron metas en un 90%. El porcentaje restante se debió a que algunos objetivos y acciones no se formularon en forma clara ni practicas, lo que dificultó su logro como se esperaba.</p>
Dimensión de resultados	<p>¿De qué manera el cumplimiento de las metas</p>	<p>El cumplimiento de las metas evidencian el logro de los objetivos planteados, obliga a reflexionar al respecto de los procesos y acciones que estamos</p>

	muestran efectos respecto del logro de los objetivos?	realizando, como también reflexionar y tomar decisiones frente a aquellas metas que no dan cumplimiento al logro de los objetivos.
Dimensión de resultados	Si los resultados fueron favorables en relación a lo esperado ¿qué prácticas perdurarán en el tiempo?	-Perdurarán las pruebas mensuales. -Las entrevistas con los padres y apoderados frente a situaciones generadas por sus hijos en la escuela en relación a su rendimiento y comportamiento. - Reforzamiento a los estudiantes menos aventajados por un docente de apoyo. (SEP) -Acompañamiento al aula y posterior retroalimentación desde la UTP. - Realización de charlas, talleres y apoyos de nuestras redes, a docentes, alumnos, apoderados, asistentes. -Aplicación de ensayos SIMCE. -Lec comprensiva
Dimensión de resultados	Si los resultados no fueron favorables de acuerdo a lo esperado ¿Qué decisiones se deben adoptar?	La toma de decisiones se enfocarán en fortalecer los aprendizajes de todos los alumnos/as, retomando prácticas como la velocidad lectora, plan lector, trabajo de apoyo a los alumnos que están más disminuidos en sus aprendizajes, incluir en el trabajo a los padres y apoderados para apoyar el trabajo en casa, con tareas y metas a lograr en el corto y mediano plazo, fortalecer la enseñanza de las matemáticas a través de material concreto, apoyar a los docentes en sus prácticas,,etc.

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

<p>Describa la(s) principal(es) dificultad(es) respecto de la implementación curricular detectadas por los docentes y equipo de gestión</p>	<p>Una de las dificultades detectadas en la implementación curricular es el contexto rural y la forma de entregar los contenidos adaptados con respecto a las vivencias de nuestros alumnos /as, consideramos que debemos generar mayores estrategias de innovación en todos /as nuestros docentes para poder articular los contenidos a nuestra realidad local enriqueciendo nuestra identidad establecida en nuestros sellos del PEI.</p>
<p>¿Cómo impactan las dificultades identificadas anteriormente, en la cobertura curricular?</p>	<p>Impactan de manera directa, ya que para poder cubrir la mayor cantidad de contenidos curriculares, debemos primero preocuparnos de que se esté entregando el aprendizaje de manera efectiva, al no evidenciar ello debemos seguir reforzando y mejorar las prácticas docentes a través de la innovación, aún así debemos realizar el mayor esfuerzo por cubrir la cobertura curricular y a la vez entregar una buena formación para todos y todas nuestros /as estudiantes.</p>
<p>¿Cómo se ha abordado la implementación del currículum para responder a las necesidades de los estudiantes?</p>	<p>Se ha abordado en los distintos consejos de profesores , análisis y revisión de cobertura curricular por parte de la unidad técnica pedagógica en conjunto con la dirección del establecimiento, revisión de libros de clases para la correcta supervisión del proceso de enseñanza aprendizaje, y además visitas al aula y la correspondiente retroalimentación, tiempos para la planificación y preparación de material pedagógico.</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>Los distintos sellos de nuestro establecimiento abordan distintos enfoques y áreas del currículum, ellos quedan evidenciados y registrados en los libros de clases y además en los distintos proyectos de aulas que se ejecutan, como nueva medida hemos dispuesto destacadores de distinto color para cada uno de los sellos que abordamos en nuestro PEI, con ello buscamos sistematizar el cumplimiento de los sellos junto a la pertinencia en las distintas asignaturas del currículum nacional.</p>

Pregunta para el Análisis	Respuesta
<p>¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?</p>	<p>- Falta de articulación por parte de los docentes en estrategias con los cursos combinados. - Baja asistencia de los alumnos /as producto de las condiciones geográficas y climáticas del sector. - Falta de escolaridad en los padres y apoderados. - Falta de figura en el apoyo técnico pedagógico con horario destinado a realizar la función. - Motivación intrínseca por parte de los alumnos del segundo ciclo.</p>
<p>¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?</p>	<p>Las conclusiones que surgieron de este análisis fue -Realizar una modificación al Reglamento Interno del Establecimiento en relación a presentación personal, rendimiento y disciplina.- Que se trabajar en pos de los sellos declarados que identifican a nuestra Escuela.- Realizar algunas modificaciones en nuestro PME con el fin de mejorar algunas acciones propuestas en el anterior.</p>

<p>De la información analizada ¿Cuáles son las causas que explican los resultados obtenidos?</p>	<p>Las causas que explican los resultados obtenidos en nuestro establecimiento se basan en las distintas estrategias pedagógicas que se han aplicado en el transcurso del tiempo, tenemos una buena y sana convivencia escolar, los resultados cuantitativos que se despliegan desde el análisis nos instan a generar un mayor esfuerzo para conseguir mejores resultados.</p>
--	--

Dimensiones	Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Gestión Pedagógica	Implementar prácticas pedagógicas innovadoras para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	Incentivando a los docentes a la reflexión personal de sus prácticas y el desarrollo constante de mejoras, apoyando el ejercicio colaborativo, a través de proyectos de aula y actividades de innovación .
Gestión Pedagógica	Generar en la comunidad Educativa una visión centrada en el diseño universal del aprendizaje (DUA) para el 100% de nuestros alumnos /as.	Que el 100% de nuestro alumnado reciba apoyo en ámbitos sociales y afectivos para asegurar la calidad en su proceso de enseñanza aprendizaje.
Liderazgo	Ejercer un liderazgo que permita fortalecer y generar cambios al interior de la escuela, en constante mejoramiento de los procesos educativos, pedagógicos y	-Generar acciones adecuadas que permitan al 100% de los actores de la escuela involucrarse en los cambios al interior del establecimiento para el mejoramiento de los procesos educativos,

	de aprendizaje.	pedagogicos y de aprendizaje.-Realizar monitoreo mensual a las accio
Convivencia Escolar	-Fortalecer la buena convivencia de todos los estamentos de la escuela a través del desarrollo del deporte,el arte,la cultura y la conciencia ambiental.	-Lograr que al menos el 90% de nuestros padres y apoderados participen de las actividades organizadas por la escuela con el objetivo de mejorar la relacion Escuela- Familia.-Realizar actividades diversas para fortalecer la identidad y pertenencia de toda la comunidad educativa.- Fortalecer la buena convivencia en un 100% para mantener la armonia, el buen trato, valores y principios declarados en nuestro PEI.
Gestión de Recursos	Administrar los recursos humanos y financieros para fortalecer las acciones educativas necesarias para potenciar el desarrollo de los alumnos y docente del establecimiento.	- Asegurar que el 100% de los recursos adquiridos esten al servicio de todos los alumnos y docentes de la escuela.
Área de Resultados	-Mejorar los resultados de las mediciones y pruebas emanadas del Ministerio de Educación. -Mantener y mejorar el buen clima de las relaciones interpersonales de toda la comunidad educativa. - Innovar para un mejor aprendizaje de nuestros alumnos /as	- Que a lo menos el 60% de nuestros estudiantes logren niveles de desempeño elemental y adecuado en pruebas de medición estandarizada. (SIMCE-Ev. Progresiva). - Que el 80% de nuestra comunidad educativa mantenga el clima de respeto y buen trato para el desarrollo de los valores universales de la armonía.

		- Que el 60 % de los docentes genere a lo menos un proyecto de aula con actividades innovadoras y desafiantes para nuestros /as estudiantes.
--	--	--

### 6 PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO ANUAL

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Estrategia	Cant. Indicadores	Cant. Acciones
Gestión Pedagógica	* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Implementar prácticas pedagógicas innovadoras para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	El equipo de Gestión planifica salidas pedagógicas a distintos lugares de nuestra comuna, región y país con el objetivo de entregar una mayor calidad en el proceso de enseñanza- aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	2	2

	<p>* G estión Curricul ar * Enseñ anza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>		<p>Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as</p>	<p>4</p>	<p>5</p>
	<p>* G estión Curricul ar * Enseñ anza y aprendizaje en el aula * Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<p>Generar en la comunidad Educativa una visión centrada en el diseño universal del aprendizaje (DUA) para el 100% de nuestros alumnos /as.</p>	<p>El equipo directivo y cuerpo docente genera instancias de reflexión y trabajo colaborativo en consejo de profesores para el aprendizaje de todos nuestros alumnos y alumnas centrándonos en el Diseño Universal del Aprendizaje.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>

<p>Liderazgo</p>	<p>* Liderazgo del sostenedor * Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados</p>	<p>Ejercer un liderazgo que permita fortalecer y generar cambios al interior de la escuela, en constante mejoramiento de los procesos educativos, pedagógicos y de aprendizaje.</p>	<p>El equipo directivo y de gestión fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de actividades que contemplan el aprovechamiento de las redes con las cuales contamos, ello permite a nuestros alumnos /as desarrollar un estilo de aprendizaje más integral centrado en lo pedagógico y valórico.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>
	<p>* Liderazgo del sostenedor * Liderazgo del director * Planificación y gestión de resultados</p>		<p>El equipo directivo, docentes , asistentes y alumnos generan instancias para enfocar el PEI fortaleciendo los sellos que más relevancia tienen para el contexto educativo.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>

Convivencia Escolar	* Formación * Con vivencia escolar * Participación y vida democrática	-Fortalecer la buena convivencia de todos los estamentos de la escuela a través del desarrollo del deporte, el arte, la cultura y la conciencia ambiental.	Se generarán instancias de participación colectiva que promueva el fortalecimiento de nuestros sellos institucionales, con incentivos que promuevan cambios positivos, de respeto e inclusión de toda la comunidad escolar.	3	3
Gestión de Recursos	* Gestión del personal	Administrar los recursos humanos y financieros para	Se financiará apoyo pedagógico centrado en el	2	3

Dimensión	Estrategia	Indicador	Descripción Indicador
Gestión Pedagógica	El equipo de Gestión planifica salidas pedagógicas a distintos lugares de nuestra comuna, región y país con el objetivo de entregar una mayor calidad en el proceso de enseñanza-	Aprendizajes significativos	Cantidad de alumnos que participan en actividades comunales de experiencia significativa.

	aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.		
Gestión Pedagógica	El equipo de Gestión planifica salidas pedagógicas a distintos lugares de nuestra comuna, región y país con el objetivo de entregar una mayor calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	Gira pedagógica	Cantidad de alumnos y alumnas que participan de esta iniciativa pedagógica
Gestión Pedagógica	Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza- aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	Almacén Los Quebraditos	cantidad de alumnos que participan de proyecto de aula Almacén Los Quebraditos
Gestión Pedagógica	Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza- aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	Disfrutando de la lectura	% de alumnos que incrementan su velocidad y comprensión lectora

Gestión Pedagógica	Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza- aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	Medición de resultados	Cantidad de pruebas que se aplican durante el transcurso del año. Ensayos SIMCE y pruebas adquiridas
Gestión Pedagógica	Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de, proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza- aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	taller robótica	% de estudiantes que participan de las diversas actividades programadas en el área científica y tecnológica.
Gestión Pedagógica	El equipo directivo y cuerpo docente genera instancias de reflexión y trabajo colaborativo en consejo de profesores para el aprendizaje de todos nuestros alumnos y alumnas centrándonos en el Diseño Universal del Aprendizaje.	Conjunto Folclórico	Cantidad de alumnos que participan en taller

<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>El equipo directivo y cuerpo docente genera instancias de reflexión y trabajo colaborativo en consejo de profesores para el aprendizaje de todos nuestros alumnos y alumnas centrándonos en el Diseño Universal del Aprendizaje.</p>	<p>Permacultura</p>	<p>Cantidad de actividades realizadas durante el año enfocada a la permacultura</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>El equipo directivo y de gestión fortalece el proceso de enseñanza- aprendizaje, por medio de actividades que contemplan el aprovechamiento de las redes con las cuales contamos, ello permite a nuestros alumnos /as desarrollar un estilo de aprendizaje más integral centrado en lo pedagógico y valórico.</p>	<p>Red ECO escuela</p>	<p>% de la comunidad que participa de las actividades programadas en Educación Ambiental.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>El equipo directivo y de gestión fortalece el proceso de enseñanza- aprendizaje, por medio de actividades que contemplan el aprovechamiento de las redes con las cuales contamos, ello permite a nuestros alumnos /as desarrollar un estilo de aprendizaje más</p>	<p>Redes de apoyo</p>	<p>Cantidad de proyectos ejecutados con las distintas redes de apoyo que cuenta la Escuela</p>

	integral centrado en lo pedagógico y valórico.		
Liderazgo	El equipo directivo, docentes , asistentes y alumnos generan instancias para enfocar el PEI fortaleciendo los sellos que más relevancia tienen para el contexto educativo.	Acompañamiento al aula	se evaluará de acuerdo al % de docentes visitados durante el primer y segundo semestre.
Liderazgo	El equipo directivo, docentes , asistentes y alumnos generan instancias para enfocar el PEI fortaleciendo los sellos que más relevancia tienen para el contexto educativo.	Cultura de altas expectativas	Cantidad de actividades que se desarrollan durante el semestre con enfoque de cultura de altas expectativas.
Convivencia Escolar	Se generarán instancias de participación colectiva que promueva el fortalecimiento de nuestros sellos institucionales, con incentivos que promuevan cambios positivos, de respeto e inclusión de toda la comunidad escolar.	Fortaleciendo nuestra identidad	Cantidad de alumnos /as beneficiados con los recursos adquiridos.
Convivencia Escolar	Se generarán instancias de participación colectiva que promueva el fortalecimiento de nuestros sellos institucionales, con incentivos que promuevan cambios positivos, de respeto e	Fortaleciendo sellos institucionales	Cantidad de alumnos que participan de las distintas iniciativas establecidas en nuestras actividades que rescatan el valor de

	inclusión de toda la comunidad escolar.		nuestros sellos institucionales.
Convivencia Escolar	Se generarán instancias de participación colectiva que promueva el fortalecimiento de nuestros sellos institucionales, con incentivos que promuevan cambios positivos, de respeto e inclusión de toda la comunidad escolar.	Reconocimiento mejor compañero y mejor rendimiento	Cantidad de alumnos beneficiados con el estímulo a su buena convivencia escolar y rendimiento.
Gestión de Recursos	Se financiará apoyo pedagógico centrado en el aprendizaje para todos nuestros alumnos /as, para ello se contratará personal docente y asistentes de aula, con el fin de mejorar los resultados académicos.	Contratación Asistentes de la Educación	Cantidad de alumnos beneficiados con el apoyo de los asistentes de la Educación en sus determinadas funciones.
Gestión de Recursos	Se financiará apoyo pedagógico centrado en el aprendizaje para todos nuestros alumnos /as, para ello se contratará personal docente y asistentes de aula, con el fin de mejorar los resultados académicos.	Contratación docentes SEP	Resultados entregados en evaluación SIMCE

Dimension	Gestión Pedagógica
-----------	--------------------

Objetivo Estratégico	Implementar prácticas pedagógicas innovadoras para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.
Estrategia	El equipo de Gestión planifica salidas pedagógicas a distintos lugares de nuestra comuna, región y país con el objetivo de entregar una mayor calidad en el proceso de enseñanza- aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.
Subdimensiones	* Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	Giras pedagógicas "aprendiendo de la experiencia"
Descripcion	El equipo directivo junto a los docente de la comunidad educativa, apoderados y alumnos realizará giras pedagógicas a distintos lugares de nuestro país, todo ello con el fin de satisfacer las demandas de nuestros alumnos y alumnas respecto a sus intereses los cuales quedarán evidenciados a través de encuestas de satisfacción en donde propondrán lugares asequibles a los recursos que disponemos.
Fecha Inicio	01/8/2018
Fecha Termino	05/12/2018
Programa Asociado	SEP
Responsable	Equipo de gestión
Recursos Necesarios Ejecución	Docentes, administrativos, buses, alimentación.
Ate	No
Tic	No

Plan(es)	<p>-Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</p> <p>-Plan de Formación Ciudadana</p> <p>* Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.</p> <p>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</p>
Medios de Verificación	<p>-encuestas de satisfacción</p> <p>-planificación de actividades</p> <p>-programas e itinerarios</p>
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$5.000.000

Dimension	Gestión Pedagógica
Objetivo Estratégico	Implementar prácticas pedagógicas innovadoras para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.

Estrategia	El equipo de Gestión planifica salidas pedagógicas a distintos lugares de nuestra comuna, región y país con el objetivo de entregar una mayor calidad en el proceso de enseñanza- aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.
Subdimensiones	* Enseñanza y aprendizaje en el aula
Acción	Recorriendo nuestra comuna y provincia
Descripción	Respondiendo las necesidades de nuestros alumnos y alumnas de enriquecer su experiencia educativa realizaremos durante todo el año salidas a distintos lugares de nuestra comuna y provincia, la gestión se realizará directamente con buses DAEM y autogestionados.
Fecha Inicio	26/3/2018
Fecha Terminó	06/12/2018
Programa Asociado	Educación artística
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Buses DAEM, personal docente, administrativo, apoderados y alumnos/as

Acción	Proyectos de aula/ estrategia de innovación Educativa
Descripción	Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanzaaprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as, ello se coordinará directamente con el equipo directivo y docentes respecto a los gastos y necesidades de cada profesor de asignatura.
Fecha Inicio	05/3/2018
Fecha Terminó	06/12/2018

Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefe técnico
Recursos Necesarios Ejecución	Resmas de papel, toner, notebook, impresoras, docentes, asistentes de la educación, material audiovisual, software, material de librería.
Ate	No
Tic	Sala de clases
Plan(es)	-Plan de Apoyo a la Inclusión -Plan Integral de Seguridad Escolar
Medios de Verificación	-PROYECTOS DE AULA -PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE INNOVACION -LIBRO DE CLASES
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$200.000
Monto Total	\$200.000

Dimension	Liderazgo
Objetivo Estratégico	Ejercer un liderazgo que permita fortalecer y generar cambios al interior de la escuela, en constante mejoramiento de los procesos educativos, pedagógicos y de aprendizaje.
Estrategia	El equipo directivo y de gestión fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de actividades que contemplan el aprovechamiento de las redes con las cuales contamos, ello permite a nuestros alumnos /as desarrollar un estilo de aprendizaje más integral

	centrado en lo pedagógico y valórico.
Subdimensiones	* Liderazgo del sostenedor
Acción	Red Comunal Eco Escuelas
Descripción	La comunidad educativa participará durante el año en celebraciones tales como efemérides ambientales, y de los diversos talleres de educación ambiental de la red de ECO escuelas, certificación ambiental y educación en terreno.
Fecha Inicio	05/3/2018
Fecha Terminó	31/12/2018
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedor
Recursos Necesarios Ejecución	monitoreos, servicios de impresión, alimentación, materiales de oficina y enseñanza, incentivos.
Ate	No
Tic	Sala de recursos audiovisuales
Plan(es)	<p>- Plan de Formación Ciudadana</p> <p>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</p> <p>* Fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país.</p>
Medios de Verificación	<p>- Registro asistencia de actividades ambientales</p> <p>- Calendario de efemérides ambientales</p>
Monto Total	\$100.000

Dimension	Convivencia Escolar
Objetivo Estratégico	-Fortalecer la buena convivencia de todos los estamentos de la escuela a traves del desarrollo del deporte,el arte,la cultura y la conciencia ambiental.
Estrategia	Se generarán instancias de participación colectiva que promueva el fortalecimiento de nuestros sellos institucionales, con incentivos que promuevan cambios positivos, de respeto e inclusión de toda la comunidad escolar.
Subdimensiones	*Convivencia escolar *Participación y vida democrática
Acción	Fortaleciendo nuestra identidad
Descripcion	Por medio de esta acción pretendemos desarrollar un mayor compromiso e identidad de los estudiantes con nuestra Escuela, es por ello que a través de incentivos tales como; agendas escolares y vestimenta institucional se generará esta acción cautelando su respectivo uso.
Fecha Inicio	05/3/2018
Fecha Termino	31/12/2018
Programa Asociado	SEP
Responsable	Sostenedor
Recursos Necesarios Ejecución	Agendas, Vestuario y calzado.
Ate	No
Tic	No
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar</li> <li>- Plan de Apoyo a la Inclusión</li> <li>- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género</li> </ul>

Plan(es)	<p>-Plan de Formación Ciudadana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, entendidos éstos en el marco de una república democrática, con el propósito de formar una ciudadanía activa en el ejercicio y cumplimiento de estos derechos y deberes.</li> <li>* Fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa.</li> <li>* Promover el conocimiento, comprensión y análisis del Estado de Derecho y de la institucionalidad local, regional y nacional, y la formación de virtudes cívicas en los estudiantes.</li> </ul>
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registro entrega de vestuario</li> <li>-registro entrega de calzado</li> <li>-registro entrega de agendas</li> </ul>
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$2.800.000

Dimension	Gestión de Recursos
-----------	---------------------

Objetivo Estratégico	Administrar los recursos humanos y financieros para fortalecer las acciones educativas necesarias para potenciar el desarrollo de los alumnos y docente del establecimiento.
Estrategia	Se financiará apoyo pedagógico centrado en el aprendizaje para todos nuestros alumnos /as, para ello se contratará personal docente y asistentes de aula, con el fin de mejorar los resultados académicos.
Subdimensiones	*Gestión del personal *Gestión de los resultados financieros
Acción	Contratación Docente SEP
Descripcion	Con la finalidad de responder a los requerimientos de cada uno de nuestros /as alumnos /as se contratarán s docente para que trabajen de manera responsable y sistemática en el proceso de enseñanza aprendizaje en la asignatura de Lenguaje y comunicación primero a octavo básico y matemática cuarto y octavo año básico Taller de robótica, Folclore y Batucada
Fecha Inicio	05/3/2018
Fecha Termino	31/12/2018
Programa Asociado	SEP
Responsable	Director
Recursos Necesarios Ejecución	Equipo Directivo, Docentes, alumnos, materiales de enseñanza.
Ate	No
Tic	Sala de clases
Plan(es)	- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión
Medios de Verificación	- Contratos de trabajo -- Carpeta con antecedentes

TRABAJO DE GRADO II DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

	- Bitácora de trabajo
Monto Subvención General	\$0
Monto SEP	\$6.500.000
Monto Total	\$6.500.000

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Son aquellas acciones que permitirán constatar los cambios propuestos por el Plan de Mejoramiento. El Seguimiento corresponde a una revisión periódica de la ejecución de cada una o del conjunto de las actividades establecidas en el Plan de Mejoramiento. A su vez, permitirá tomar decisiones oportunas que posibiliten rectificar deficiencias encontradas en el curso de avance del plan. El equipo directivo del establecimiento tiene la responsabilidad de establecer el mecanismo de seguimiento del Plan.

A continuación se detallan tablas de seguimiento y posteriormente la el reporte de la implementación 2018, el cual fue revisado por la coordinadora provincial y evaluado en su totalidad en un 100% de logro.

CODIGO	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
1	IMPLEMENTADA	Fue completamente implementada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.
2	PARCIALMENTE IMPLEMENTADA	Implementación en curso, según las fechas establecidas y están presentes los medios de verificación señalados por el establecimiento. Su implementación ha sido parcial y están presentes los medios de verificación señalados por el establecimiento (registrar N° de la justificación)
3	NO IMPLEMENTADA	La acción nunca se ha ejecutado (registrar N° de la justificación)

CODIGO	NIVEL DE EXISTENCIA	CRITERIO
1	Suficiente	Se cuenta con todos los medios de verificación requeridos 100%
2	Insuficiente	Se cuenta con algunos medio de verificación requeridos. Uno o más pero no todos.
3	No presenta	No existe ningún medio de verificación consignado en el plan 0%

Dimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Subdimensión	Cant. Indicadores	% de cumplimiento	Cant. Acciones	% de ejecución
Gestión Pedagógica	Implementar prácticas pedagógicas innovadoras para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de todos/as nuestros/as alumnos/as.	El equipo de Gestión planifica salidas pedagógicas a distintos lugares de nuestra comuna, región y país con el objetivo de entregar una mayor calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de todos/as nuestros/as alumnos/as.	* Enseñanza y aprendizaje en el aula	2	Cumplido (100%)	2	Implementado (100%)

<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Implementar prácticas pedagógicas innovadoras para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de todos/as nuestros/as alumnos/as.</p>	<p>Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de todos/as nuestros/as alumnos/as.</p>	<p>* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula</p>	<p>4</p>	<p>Cumplido (100%)</p>	<p>5</p>	<p>Implementado (100%)</p>
<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Generar en la comunidad Educativa una visión centrada en el diseño universal del aprendizaje (DUA) para el 100% de nuestros alumnos/as.</p>	<p>El equipo directivo y cuerpo docente genera instancias de reflexión y trabajo colaborativo en consejo de profesores para el aprendizaje de todos nuestros alumnos y alumnas centrándonos en el Diseño Universal del Aprendizaje.</p>	<p>* Gestión Curricular * Enseñanza y aprendizaje en el aula</p>	<p>2</p>	<p>Cumplido (100%)</p>	<p>2</p>	<p>Implementado (100%)</p>

Liderazgo	Ejercer un liderazgo que permita fortalecer y generar cambios al interior de la escuela, en constante mejoramiento de los procesos educativos, pedagógicos y de	El equipo directivo y de gestión fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de actividades que contemplan el aprovechamiento de las redes con las cuales	* Liderazgo del sostenedor	2	Cumple (100%)	2	Implementado (100%)
-----------	---	--	-------------------------------	---	---------------	---	---------------------

	calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de todos/as nuestros/as alumnos/as.			
Gestión Pedagógica	El equipo de Gestión planifica salidas pedagógicas a distintos lugares de nuestra comuna, región y país con el objetivo de	Gira pedagógica	Cantidad de alumnos y alumnas que participan de esta iniciativa pedagógica	Cumple (100%)

	entregar una mayor calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.			
Gestión Pedagógica	Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	Almacén Los Quebraditos	cantidad de alumnos que participan de proyecto de aula Almacén Los Quebraditos	Cumple (100%)
Gestión Pedagógica	Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-	Disfrutando de la lectura	% de alumnos que incrementan su velocidad y comprensión lectora	Cumple (100%)

	aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.			
Gestión Pedagógica	Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	Medición de resultados	Cantidad de pruebas que se aplican durante el transcurso del año. Ensayos SIMCE y pruebas adquiridas	Cumple (100%)
Gestión Pedagógica	Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as	taller robótica	% de estudiantes que participan de las diversas actividades programadas en el área científica y tecnológica.	Cumple (100%)

	alumnos /as.			
Gestión Pedagógica	El equipo directivo y cuerpo docente genera instancias de reflexión y trabajo colaborativo en consejo de profesores para el aprendizaje de todos nuestros alumnos y alumnas centrándonos en el Diseño Universal del Aprendizaje.	Conjunto Folclórico	Cantidad de alumnos que participan en taller	Cumple (100%)
Gestión Pedagógica	El equipo directivo y cuerpo docente genera instancias de reflexión y	Permacultura	Cantidad de actividades realizadas durante el año enfocada a la	Cumple (100%)

	aprendizaje.	contamos, ello permite a nuestros alumnos/as desarrollar un estilo de aprendizaje más integral centrado en lo pedagógico y valórico.					
Liderazgo	Ejercer un liderazgo que permita fortalecer y generar cambios al interior de la escuela, en constante mejoramiento de los procesos educativos, pedagógicos y de aprendizaje.	El equipo directivo, docentes, asistentes y alumnos generan instancias para enfocar el PEI fortaleciendo los sellos que más relevancia tienen para el contexto educativo.	* Liderazgo del director	2	Cumple (100%)	2	Implementado (100%)

<p>Convivencia Escolar</p>	<p>-Fortalecer la buena convivencia de todos los estamentos de la escuela a través del desarrollo del deporte, el arte, la cultura y la conciencia ambiental.</p>	<p>Se generarán instancias de participación colectiva que promuevan el fortalecimiento de nuestros sellos institucionales, con incentivos que promuevan cambios positivos, de respeto e inclusión de toda la comunidad escolar.</p>	<p>* Convivencia escolar * Participación y vida democrática</p>	<p>3</p>	<p>Cumplido (100%)</p>	<p>3</p>	<p>Implementado (100%)</p>
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Administrar los recursos humanos y financieros para fortalecer las acciones educativas necesarias para potenciar el desarrollo de los</p>	<p>Se financiará apoyo pedagógico centrado en el aprendizaje para todos nuestros alumnos/as, para ello se contratará personal docente y</p>	<p>* Gestión del personal * Gestión de los resultados financieros</p>	<p>2</p>	<p>Cumplido (100%)</p>	<p>3</p>	<p>Implementado (100%)</p>

	alumnos y docente del establecimiento.	asistentes de aula, con el fin de mejorar los resultados académicos.	os				
--	--	--	----	--	--	--	--

	calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.			
Gestión Pedagógica	El equipo de Gestión planifica salidas pedagógicas a distintos lugares de nuestra comuna, región y país con el objetivo de entregar una mayor calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.	Gira pedagógica	Cantidad de alumnos y alumnas que participan de esta iniciativa pedagógica	Cumple (100%)

<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.</p>	<p>Almacén Los Quebraditos</p>	<p>cantidad de alumnos que participan de proyecto de aula Almacén Los Quebraditos</p>	<p>Cumple (100%)</p>
<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.</p>	<p>Disfrutando de la lectura</p>	<p>% de alumnos que incrementan su velocidad y comprensión lectora</p>	<p>Cumple (100%)</p>

<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.</p>	<p>Medición de resultados</p>	<p>Cantidad de pruebas que se aplican durante el transcurso del año. Ensayos SIMCE y pruebas adquiridas</p>	<p>Cumple (100%)</p>
<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Los docentes implementan en sus prácticas profesionales estrategias innovadoras, a través de , proyectos de aula que incentivan y motivan las mejoras del proceso de enseñanza-aprendizaje de todos /as nuestros /as alumnos /as.</p>	<p>taller robótica</p>	<p>% de estudiantes que participan de las diversas actividades programadas en el área científica y tecnológica.</p>	<p>Cumple (100%)</p>

Gestión Pedagógica	El equipo directivo y cuerpo docente genera instancias de reflexión y trabajo colaborativo en consejo de profesores para el aprendizaje de todos nuestros alumnos y alumnas centrándonos en el Diseño Universal del Aprendizaje.	Conjunto Folclórico	Cantidad de alumnos que participan en taller	Cumple (100%)
Gestión Pedagógica	El equipo directivo y cuerpo docente genera instancias de reflexión y	Permacultura	Cantidad de actividades realizadas durante el año enfocada a la	Cumple (100%)

	trabajo colaborativo en consejo de profesores para el aprendizaje de todos nuestros alumnos y alumnas		permacultura	
--	---	--	--------------	--

	centrándonos en el Diseño Universal del Aprendizaje.			
Liderazgo	El equipo directivo y de gestión fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de actividades que contemplan el aprovechamiento de las redes con las cuales contamos, ello permite a nuestros alumnos /as desarrollar un estilo de aprendizaje más integral centrado en lo pedagógico y valórico.	Red ECO escuela	% de la comunidad que participa de las actividades programadas en Educación Ambiental.	Cumple (100%)

<p>Liderazgo</p>	<p>El equipo directivo y de gestión fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de actividades que contemplan el aprovechamiento de las redes con las cuales contamos, ello permite a nuestros alumnos /as desarrollar un estilo de aprendizaje más integral centrado en lo pedagógico y valórico.</p>	<p>Redes de apoyo</p>	<p>Cantidad de proyectos ejecutados con las distintas redes de apoyo que cuenta la Escuela</p>	<p>Cumple (100%)</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>El equipo directivo, docentes , asistentes y alumnos generan instancias para enfocar el PEI fortaleciendo los sellos que más</p>	<p>Acompañamiento al aula</p>	<p>se evaluará de acuerdo al % de docentes visitados durante el primer y segundo semestre.</p>	<p>Cumple (100%)</p>

	relevancia tienen para el contexto educativo.			
Liderazgo	El equipo directivo, docentes, asistentes y alumnos generan instancias para enfocar el PEI fortaleciendo los sellos que más relevancia tienen para el contexto educativo.	Cultura de altas expectativas	Cantidad de actividades que se desarrollan durante el semestre con enfoque de cultura de altas expectativas.	Cumple (100%)
Convivencia Escolar	Se generarán instancias de participación colectiva que promueva el fortalecimiento de nuestros sellos institucionales, con incentivos que promuevan cambios positivos, de respeto e inclusión de toda la comunidad escolar.	Fortaleciendo nuestra identidad	Cantidad de alumnos/as beneficiados con los recursos adquiridos.	Cumple (100%)

<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Se generarán instancias de participación colectiva que promueva el fortalecimiento de nuestros sellos institucionales , con incentivos que promuevan cambios positivos, de respeto e inclusión de toda la comunidad escolar.</p>	<p>Fortaleciendo sellos institucionales</p>	<p>Cantidad de alumnos que participan de las distintas iniciativas establecidas en nuestras actividades que rescatan el valor de nuestros sellos institucionales.</p>	<p>Cumple (100%)</p>
----------------------------	---	---	---	----------------------

## BIBLIOGRAFÍA

[http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20Diagnostico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20Diagnostico_Institucional_Formulario.pdf)

<http://www.plandemejoramientoeducativo.mineduc.cl/pme2017-web/inicio>

<https://www.agenciaeducacion.cl/noticias/los-desafios-la-nueva-educacion-rural/>

<http://educacion.mma.gob.cl/que-es-educacion-ambiental/>

Ministerio de Educación (2007). Marco para la buena dirección. Santiago, Chile.

<http://educacion2020.cl/innovacion-educativa/>

Martinic, S. (2002). Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes, Revista de Educación, Ministerio de Educación N° 292, Chile, pp. 27-28.

Brunner, J. J. y G. Elacqua (2003). Factores que inciden en una educación efectiva,

<https://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/01/09/que-es-innovacion-educativa/>

<https://ele.octaedro.com/pdf/octaedro.pdf>

<http://comunidadplanestic.uniandes.edu.co/Portals/6/Archivos/Actividad%20Nacional/ResumenLectura2.pdf>

<file:///C:/Users/UTP%20FABIAN/Downloads/Liderazgo.pdf>

**Muchas gracias profesor.**