



Magister en Educación
Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Profesor: Carmen Bastidas B.

Alumno: Jacqueline Pinto Escobar

Viña del Mar – Chile, abril de 2020

2. INDICE

	Página
1. Portada_____	1
2. Índice_____	2
3. Resumen_____	3
4. Introducción_____	4
5. Marco Teórico_____	5
6. Marco Contextual_____	8
7. Diagnóstico Institucional_____	10
8. Análisis de Resultados_____	22
9. Plan de Mejoramiento Educativo_____	32
9.1 PME Liderazgo Escolar_____	34
9.2 PME Gestión Pedagógica_____	36
9.3 PME Formación y Convivencia_____	40
9.4 PME Gestión de Recursos_____	42
10. Bibliografía_____	43

3. RESUMEN

El presente Trabajo de Grado expondrá las problemáticas que surgieron después analizar el Diagnóstico Institucional realizado en el Liceo Parroquial San Antonio, Viña del Mar, el cual abordó las cuatro dimensiones de la Gestión de la Unidad Educativa; Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos; y sus respectivas subdimensiones, **según el marco orientador** de los Estándares Indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores y mejorar los procesos de la gestión Institucional, elaborados por el Ministerio de Educación, aprobados por el Consejo Nacional de Educación, dictados mediante Decreto Supremo.

Así mismo se profundizan e integran los diferentes contenidos desarrollados en este Programa de Magister a través del análisis y la aplicación teórico práctica del conocimiento adquirido, logrando detectar las deficiencias que deben ser mejoradas y las fortalezas que se recomienda mantener en la Institución diagnosticada.

De acuerdo a la información recopilada y al análisis realizado se propone un **Plan de Mejoramiento a desarrollar en el plazo de un año**, desde la perspectiva del mejoramiento continuo, a través de un plan de acciones estratégicas y procesos que posteriormente puedan ser evaluados y mantenidos como cambios inclusivos, participativos y que generen confianza en toda la Comunidad Educativa.

4. INTRODUCCION

El presente trabajo de Grado, se desarrolló en función de lograr la elaboración de un Plan de Mejoramiento que abordara las prácticas de los subdimensiones de la Gestión estratégica en Establecimientos Educativos, que se consideraron descendidas, luego de haber realizado y analizado los resultados del Diagnóstico Institucional.

Para llevar a cabo el Diagnóstico Institucional, se realizó entrevista a la Directora y una encuesta en forma aleatoria a algunos integrantes de la comunidad educativa, quienes debieron completar la escala de evaluación sugerida para **evaluar el nivel de calidad** de cada **práctica** subdivididas éstas, por áreas de gestión.

Con **el promedio de las respuestas**, se obtuvo un marco de reflexión en torno a la detección de deficiencias que pueden ser mejoradas y fortalezas que se deben mantener y/o consolidar.

Moreno (1992) señala que “mejora de la escuela” es el término utilizado para referirse a “todo esfuerzo de desarrollo que tiene como foco de atención definido el Centro Educativo considerado en su totalidad”, es por ello que el objetivo principal es presentar un Plan de Mejoramiento para cada área de gestión evaluada a través de una propuesta sistemática y sostenible dirigida a mejoras continuas que permitan alcanzar las metas educativas a través de un proceso eficiente y de calidad.

5. MARCO TEORICO

“En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos”

(Sykes y Elmore, 1989, p 78).

Se ha tomado este extracto de Sykes y Elmore porque resulta una frase motivadora a la hora de decidir como orientar el trabajo hacia una gestión innovadora que promueva cambios en los roles y las estructuras que se proponen y la sistematización de los cambios incluyendo en esto, el rol que cumple cada miembro de la unidad educativa y las metas que se desean alcanzar, y no sólo desde el accionar que pueden tener agentes estáticos con tareas ya designadas dentro de la organización, sin posibilidad de ejecutar cambios.

En la actualidad la gestión para la excelencia, busca por sobre todo que la escuela se comporte como un estamento eficaz y de calidad, por ejemplo, desde la propuesta de las siete estrategias para elevar la calidad de E. Schieleibein, deberíamos ser capaces de “concentrar los esfuerzos en diseñar estrategias que permitan reducir el impacto que parecen tener las siete limitaciones en el fracaso escolar”, (E. Schieleibein, 1908) como los son el tiempo asignado a las actividades de aprestamiento; el choque cultural que se produce entre el ingreso a la educación inicial y las experiencias que los niños y niñas traen desde el hogar; la heterogeneidad en los intereses y capacidades de aprendizaje de los alumnos; la vulnerabilidad social; el bajo interés en la carrera docente; la desmotivación de los maestros; la centralización de las decisiones; y finalmente la dificultad para supervisar e intervenir los establecimientos con procesos deficientes; sobre todo desde que entra en vigencia en nuestro país la Ley N°20845 de Inclusión Escolar, que cambia los ambientes de aulas homogéneas ordenadas bajo una estricta selección, a ambientes de aulas heterogéneas donde encontraremos diversidad de estudiantes y docentes,

formados bajo otras políticas educativas, otras normativas y lo más complejo bajo otro sistema de creencias en la implementación de las prácticas educativas y de convivencia escolar.

En la actualidad, la gestión moderna plantea que una escuela es eficaz cuando favorece el desarrollo de todos y cada uno de sus estudiantes, “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2003).

Más aún, en la realidad actual del país, es posible agregar de forma asertiva que aspectos como la formación en valores, el bienestar y la cultura del buen trato, también deben ser contemplados en las diferentes prácticas, ya que estas áreas del desarrollo contienen habilidades que el estudiantado chileno requiere en un desarrollo integral para transformarse desde sus cualidades particulares, en agentes de progreso y prosperidad para ellos y para su país.

Entonces a la hora de diseñar un Plan de Mejoramiento, y atendiendo a los puntos anteriormente expuestos, el paradigma que orienta la propuesta de este Trabajo de Grado, tiene su filosofía en los postulados de las Escuelas Efectivas, es decir mantener en perspectiva ideas fuerza tales como poseer y mantener una comunidad educativa que crea y cultive una cultura escolar positiva. Que los objetivos sean planteados en forma clara, concreta y medible, tanto en el nivel institucional como pedagógico. Los líderes y autoridades son altamente motivadores y participativos y se sistematizan los procesos sin quitar autonomía a los docentes.

En este aspecto los siguientes postulados se presentan como un desafío dado el número de alumnos del establecimiento para el cual se ha diseñado el Plan de Mejoramiento, es así como aprender a manejar y a enseñar en la diversidad, mantener reglas claras de disciplina y para estos fines hacer un adecuado uso del recurso humano disponible, se contempla como acciones que deben estar intencionadas y altamente socializadas en la comunidad educativa.

Por supuesto se debe mencionar la importancia de las acciones que se lleven a cabo hacia los padres y apoderados, pues la construcción de un vínculo

entre la familia y la escuela, es fundamental para llevar a cabo un proceso educativo efectivo.

6. MARCO CONTEXTUAL

El establecimiento en el cual se realizó este trabajo de Grado, es un centro educativo de confesión católica que lleva por nombre Liceo Parroquial San Antonio, fue fundado en el año 1956, en la ciudad de Viña del Mar, con el nombre de Escuela San Antonio a cargo del Párroco don Félix Ruiz Escudero. En el año 1958 se hacen cargo de la escuela los Clérigos de San Viator; en 1961 el Ministerio de Educación reconoce oficialmente este establecimiento con el nombre de “Liceo Parroquial San Antonio”.

En el año 1993, inaugura la sede de Enseñanza Básica en el primer sector de Gómez Carreño, Viña del Mar, y en el año 1999 implementa la jornada escolar completa diurna en Enseñanza Media y a partir del 2003 en la Educación Básica.

En el año 2007, atendiendo la necesidad de muchas familias del sector, se comienza la Educación Inicial, desde Prekínder.

El año 2013 la enseñanza media deja la sede original, ubicada en 11 Norte esquina San Antonio, para instalarse en el año 2014 en la dependencia de Gómez Carreño, en un moderno edificio construido por la Fundación María Teresa Brown de Ariztía. A partir del año 2017 se unifican ambos roles de datos pasando de esta manera a ser administrativamente un solo Liceo.

El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional en el cual los objetivos de la dimensión valórica, de convivencia y académicas, están altamente definidos, y cuya visión y misión son difundidas entre los Alumnos y los Apoderados en diferentes instancias y se refuerza constantemente el concepto de alianza Familia Colegio.

Actualmente cuenta con una matrícula de 1780 estudiantes, divididos en tres cursos por nivel.

Este establecimiento educativo siempre mantuvo el ejercicio de seleccionar alumnos, lo cual permitía otorgar cierta homogeneidad a los niveles y a los cursos. Cabe reconocer que se eliminaba por esta vía, el ingreso de los niños y las niñas que pudiesen presentar alguna dificultad conductual o del desarrollo.

En los últimos 3 años esta selección fue en un franco proceso de eliminación, y los años 2019 y 2020 el proceso de matrícula se efectuó a través de la plataforma del ministerio de educación.

Como consecuencia, ante la no selección de alumnos y la heterogeneidad dentro del aula, quedó en evidencia que la dotación tanto profesional como técnica que atiende a los estudiantes, no estaba preparada para abordar las dificultades que se presentaron dada la diversidad, de un modo rápido, eficiente y eficaz desde todos los ámbitos y aspectos que deben ser considerados; esto marcó un punto de inflexión, donde se debieron ejecutar una serie de revisiones al sistema organizacional interno, y luego una serie de cambios e innovaciones curriculares y en el terreno de la convivencia escolar, surgiendo así protocolos, proyectos y cambios en algunas acciones que permitieran abordar las nuevas situaciones, desde un modelo integrador que promoviera el buen trato y diera respuesta a las necesidades actuales de ilustrar e incentivar al estudiantado en la importancia de prácticas de vida saludable y cuidado del medio ambiente.

En consecuencia, se puede establecer con claridad que la gestión interna ha ido dando respuestas reales y efectivas a las nuevas exigencias y modernizaciones que surgen de los cambios legislativos en la educación chilena de los últimos años, siendo reconocido en la comuna como un colegio de excelencia.

Es en este contexto, en el cual se realizó el Diagnóstico Institucional y posterior Plan de Mejoramiento propuestos en este trabajo de Grado.

7. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

El Diagnóstico Institucional, ha sido realizado en función de los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores enmarcados en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar, su diseño está establecido en la Ley General de la Educación 20.370 del año 2009 y la ley 20.529 del año 2011 que instituye el Sistema Nacional de Aseguramiento de la calidad y fiscalización de Educación Inicial, Educación Básica y Media.

Luego de haber revisado los estándares elaborados por el Ministerio de Educación y aprobados por el Consejo Nacional de Educación, se optó por **utilizar las prácticas de desempeño para cada Área de Gestión, divididas en sus respectivas subdimensiones, sugeridas para este Trabajo de Grado**, considerando que el documento oficial **es un marco orientador** para los procesos de la gestión educacional, y un referente para la definición de metas y acciones a definir en la elaboración de un Plan de Mejoramiento, según la realidad y necesidad de cada Establecimiento Educativo.

AREA DE GESTION EDUCATIVA			
LIDERAZGO ESCOLAR	GESTION PEDAGOGICA	FORMACION Y CONVIVENCIA	GESTION DE RECURSOS
DIMENSIÓN LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR	DIMENSIÓN GESTIÓN CURRICULAR	DIMENSION FORMACIÓN	DIMENSION GESTIÓN DEL PERSONAL
DIMENSÓN LIDERAZGO DEL DIRECTOR	DIMENSIÓN ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA	DIMENSION CONVIVENCIA	DIMENSION GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS
DIMENSION PLANIFICACION Y GESTION DE RESULTADOS	DIMENSIÓN APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES	DIMENSION PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA	DIMENSION GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

Se estableció, en relación al nivel de la Calidad de cada Práctica, entendiéndose por práctica, las acciones que tienden a estandarizar el quehacer de las diferentes dimensiones en la gestión educativa, una escala de desempeño de 1 a 4, donde el nivel uno indica el menor desempeño, y cuatro un nivel óptimo de acuerdo a la siguiente descripción:

VALOR	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICA
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

La información siguiente se refiere al detalle de los desempeños por dimensión de cada área de gestión **según ejemplo para este trabajo de grado**, la información equivale a un promedio extraído de encuestas realizadas a distintos agentes del equipo directivo y personas aleatorias de la comunidad educativa:

PRACTICAS DE LAS AREAS DE PROCESO:

1. ÁREA LIDERAZGO ESCOLAR

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				X
2. El sostenedor establece metas claras al director.				X
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				X
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			X	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			X	

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				X
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.		X		
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				X
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve		X		

desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		X		
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				X
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				X

2.- ÁREA DE GESTION PEDAGOGICA

2.1. Dimensión: Gestión del currículum

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.		X		
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)			X	
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		X		
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			X	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			X	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los			X	

objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		X		
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			X	
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				X
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			X	
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			X	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	X			

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.		X		
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			X	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.		X		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		X		
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				X
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		X		

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				X
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		X		

3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				X
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.		X		
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		X		
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				X

3. ÁREA DE GESTION CONVIVENCIA ESCOLAR

3.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				X
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.			X	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				X
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				X
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			X	

3.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es		X		

conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				X
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				X

3.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.		X		
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.		X		
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.		X		
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			X	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.		X		
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.		X		
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				X

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.			X	
--	--	--	----------	--

4. ÁREA GESTION DE RECURSOS

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				X
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			X	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				X
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		X		
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	X			
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				X
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				X
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

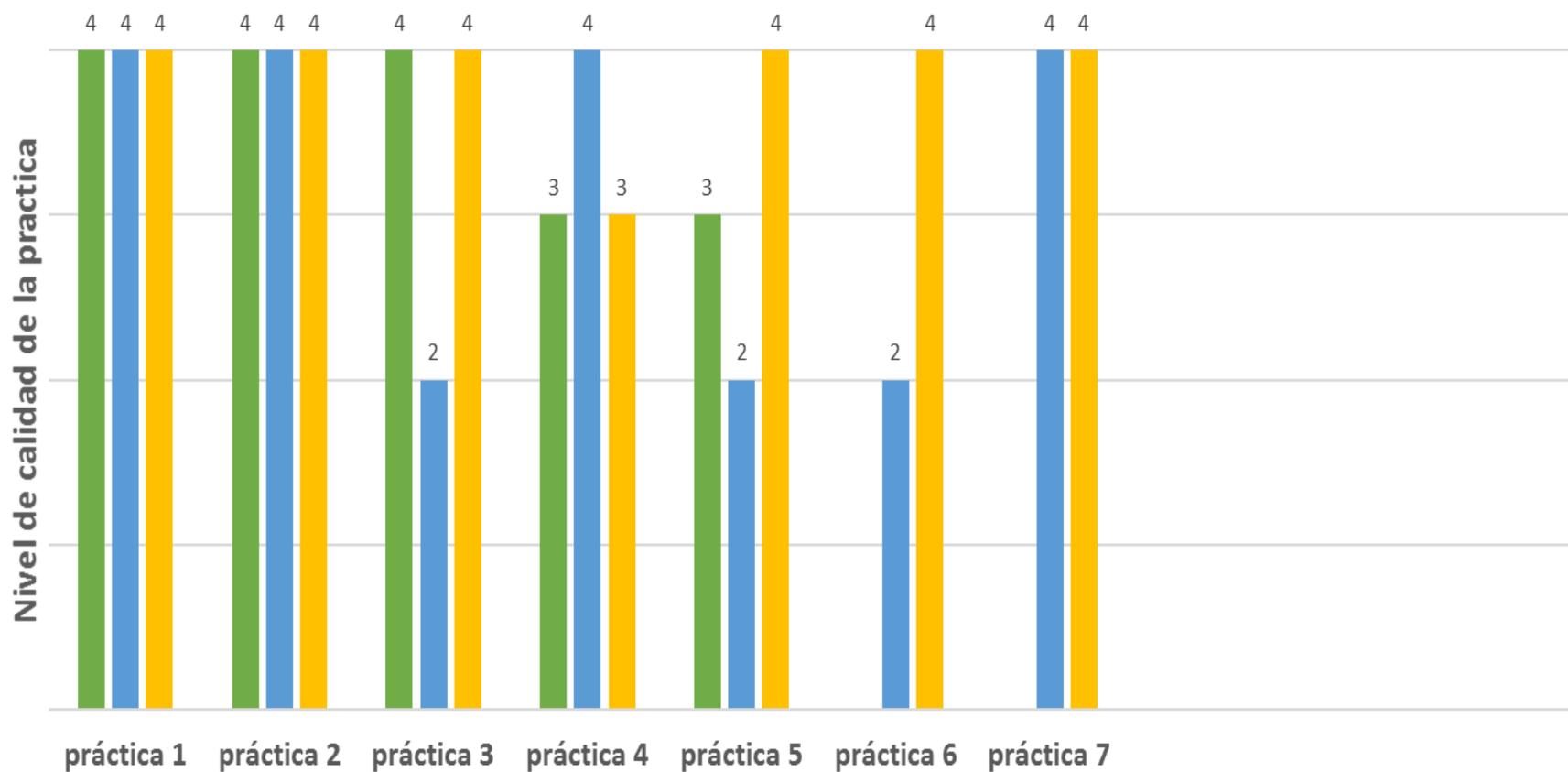
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.		X		
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X

8. ANALISIS DE RESULTADOS

La información recabada fue transferida a gráficos para obtener una visualización objetiva que permita un mejor análisis para la toma de decisiones:

AREA LIDERAZGO ESCOLAR

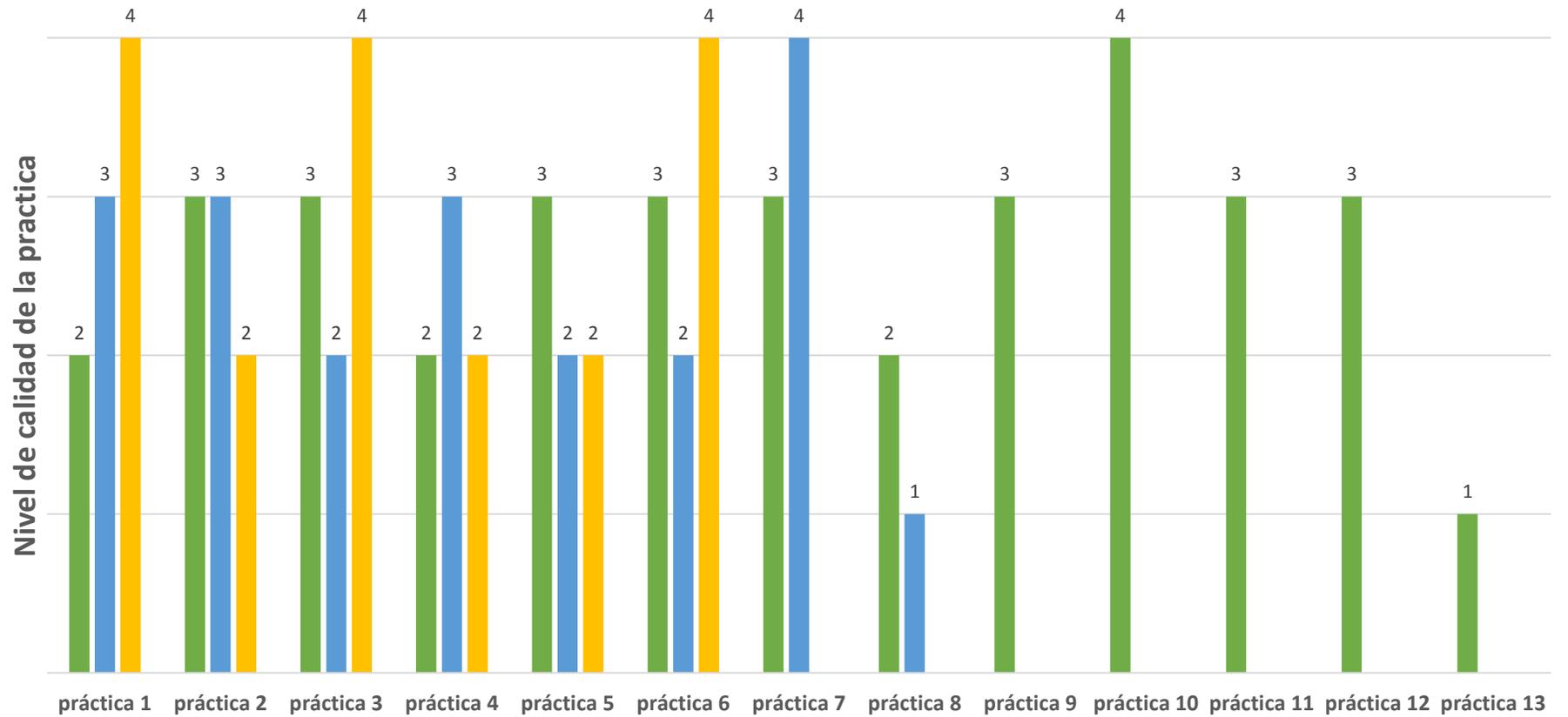
■ D: Liderazgo del Sostendor ■ D: Liderazgo del Director ■ D: Planificación y Gestión de Resultados



Según se observa, el área de Liderazgo Escolar muestra un alto nivel de calidad en el desempeño, resultando algunas prácticas de la **Dimensión Liderazgo formativo y académico del Director** las deficientes, en tanto cuanto la promoción de una cultura de altas expectativas con metas desafiantes (3), la promoción y participación en el desarrollo y aprendizaje de los docentes al liderar conversaciones, reflexiones oportunas y constructivas (5), y en la gestión de procesos de cambio (6), existe un propósito explícito y claro, hay que mejorar hacia la incorporación de progresión secuencial de los procesos, la evaluación y perfeccionamiento como práctica Institucional.

AREA GESTION PEDAGOGICA

■ Dimensión Gestión Curricular ■ D: Enseñanza y Aprendizaje ■ D: Apoyo al desarrollo de Estudiantes



En el área de Gestión Pedagógica se observa la mayor diversidad en el nivel de calidad que se le otorgó a cada práctica. Es así como encontramos en la **Dimensión de Enseñanza y Aprendizaje**, la práctica (8) que dice relación con monitoreo, retroalimentación, reconocimiento y refuerzo del trabajo por parte del profesorado hacia sus estudiantes y sus altas expectativas se visualiza una acción cuyo propósito es difuso para los actores del establecimiento y se implementa de manera asistemática. Así mismo en la **Dimensión de Gestión Curricular** práctica (13) se observa que el equipo técnico pedagógico no promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados.

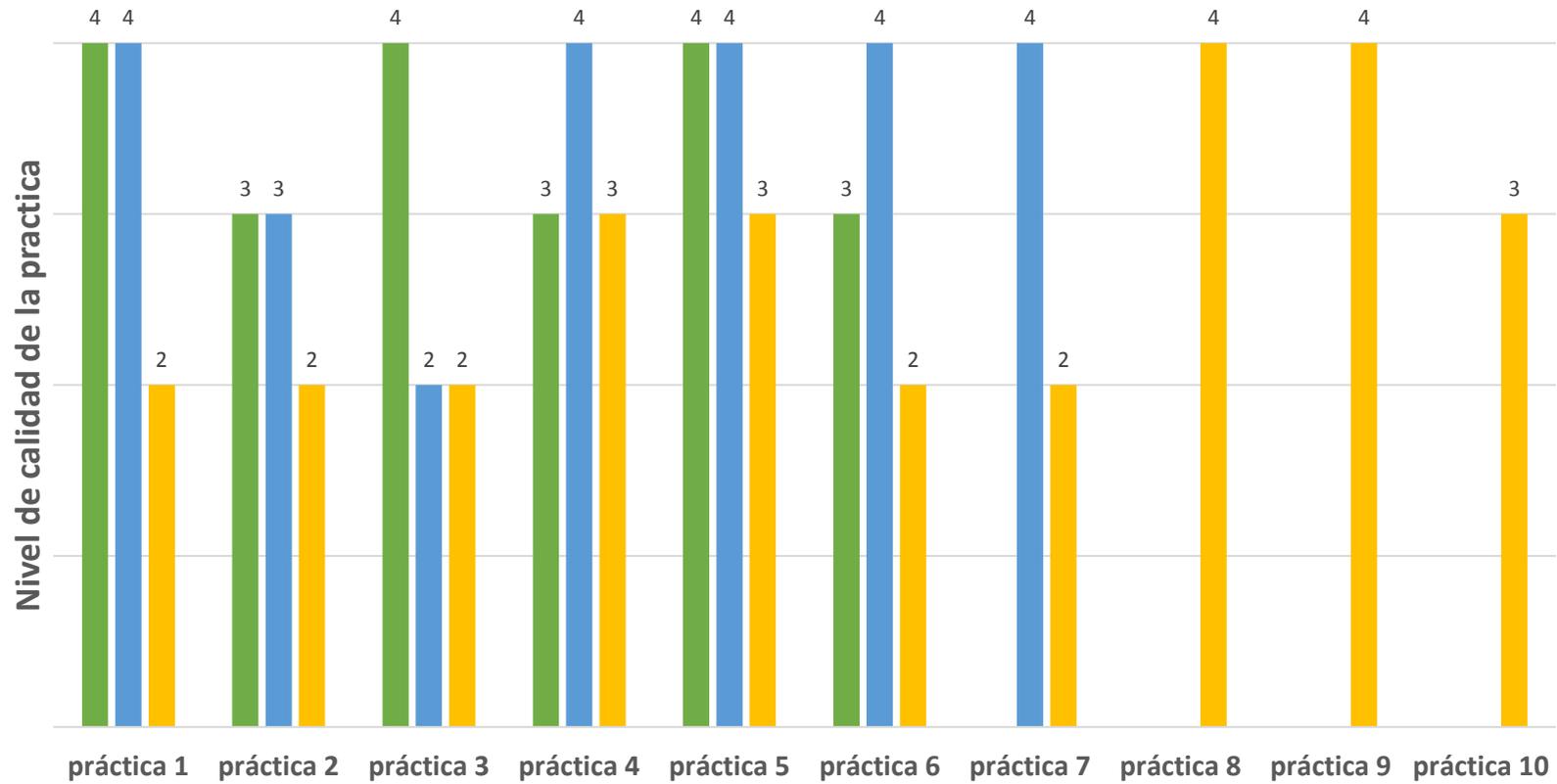
También se observan una serie de prácticas que sólo están declaradas en forma explícita para todos los actores, pero le falta mejorar la sistematicidad y progresión secuencial, esto se observa al organizar la carga horaria (1), en el aseguramiento de la realización de las clases planificadas (4), en la retroalimentación que se le realiza a los profesores respecto de la planificación de clases (8) en la **Dimensión Gestión Curricular**.

Lo mismo ocurre en la práctica que se refiere a la utilización de variadas estrategias de enseñanza (3), el incentivo hacia el uso de la transferencia en los nuevos conocimientos (5), la promoción de la participación de todos los alumnos (6), en la **Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula**.

Finalmente prácticas sólo declaradas, y por lo tanto a mejorar son, el incentivo a estudiantes con habilidades destacadas (2), el trabajo para cada estudiante con necesidades educativas especiales (4), el seguimiento y prevención de la deserción escolar (5), en la **Dimensión de Apoyo al desarrollo de los Estudiantes**.

AREA GESTION CONVIVENCIA ESCOLAR

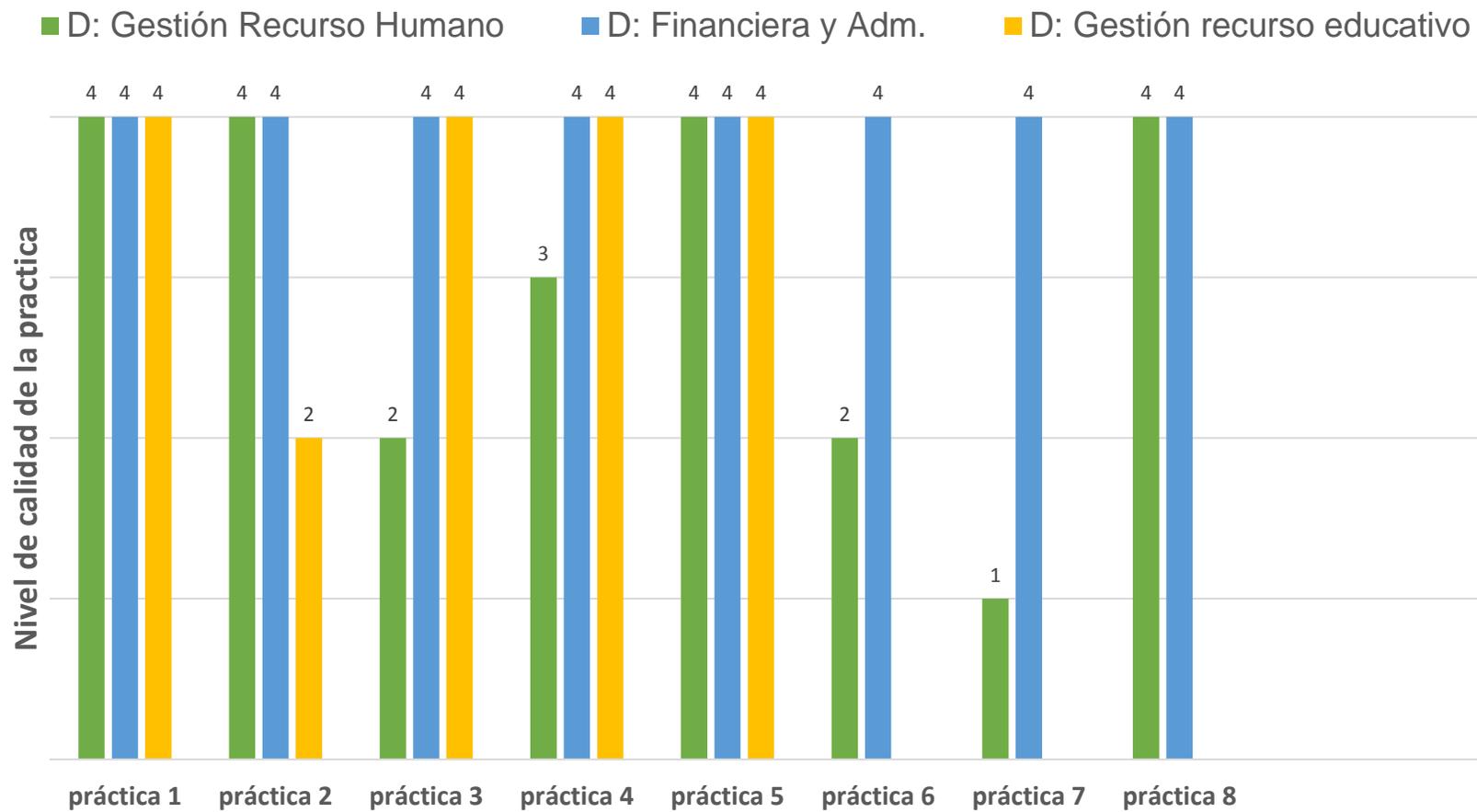
■ Dimensión Formación ■ Dimensión Convivencia Escolar ■ Dimensión Participación



En el área de Gestión Convivencia Escolar, se ve claramente con mayor deficiencia la **Dimensión Participación**, en tanto se mantiene en los indicadores un quehacer cuyo propósito es explícito y claro, sin embargo falta la progresión secuencial de los procesos y una orientación intencionada a la mejora de los resultados Institucionales.

Sin embargo cabe destacar que en las otras dos dimensiones de esta área, ya se están viendo los progresos logrados después de implementar los últimos dos años un proyecto integral que tiene como objeto promover una cultura de Buen Trato, y por los mismo la dimensión de participación es la que ha quedado débil para la cual se deberían plantear acciones orientadas a mejorar la calidad.

AREA GESTION DE RECURSOS



En esta área de Gestión, en la Dimensión de Recursos Humanos, es evidente la importancia de implementar protocolos de desvinculación, pues en la actualidad simplemente no existe ninguna práctica declarada en este propósito. Así mismo dentro de esta misma dimensión se observa que las estrategias para retener a los mejores profesores y mantener prácticas sistemáticas de reconocimiento profesional, si bien están declaradas, falta aún progresión secuencial que esté instaurada como una práctica Institucional

OBSERVACIONES GENERALES

Luego de haber vaciado la información obtenida en las encuestas en los gráficos anteriores, y de haber obtenido información relevante por área de gestión, se puede indicar también que desde las fortalezas, esta Institución se puede destacar en primera instancia, porque las prácticas en general están declaradas y se desarrollan en forma sistemática.

Por lo tanto, y atendiendo el comentario anterior, en el Plan de Mejoramiento, inicialmente habrá que abordar aquellas prácticas que están en el rango 1, que son sólo tres, dos prácticas en el área de Gestión Pedagógica y una en el área de Gestión de Recursos, con medidas puntuales que intenciones la ejecución de acciones orientadas hacia la mejora de esas prácticas.

En el área de Liderazgo se visualiza desde el Equipo Directivo claridad y buen desempeño, lo cual se ve reflejado en la información que arroja el gráfico de esa área. Lo mismo ocurre en área de Gestión de Convivencia Escolar, donde las acciones intencionadas en la mejora de esta área en los últimos años, reflejan sus frutos, y dejan desafíos en el subdimensión de Participación.

Ahora bien, la gran debilidad de esta Institución, la cual deberá ser atendida en el Plan de Mejoramiento está referida a los procesos de evaluación y perfeccionamiento permanente de los procesos, pues algunas prácticas se han quedado sólo en la progresión secuencial como práctica Institucional, pero no ocurre lo mismo con la evaluación de los mismos procesos, en la realidad esto se traduce en cierta falta de movilidad o una lenta transformación hacia los cambios, y dentro de los que se ha podido observar los procesos de evaluación no se realizan en cada estamento, por lo cual bajar información es muy fluido, pero subir información desde el quehacer docente al Equipo Directivo, con el fin

de ir evaluando los procesos en las diferentes áreas, se observa menos eficiente y como un nivel de calidad donde se debe innovar para lograr mejorar la gestión.

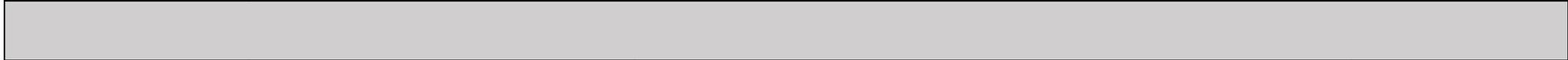
9. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

DIMENSION	OBJETIVOS	METAS
<p>Liderazgo Escolar</p>	<p>Mantener canales fluidos de comunicación estratégica con las diversas áreas de la organización, fomentando las altas expectativas, el desarrollo profesional docente y la formación integral de los estudiantes de acuerdo al PEI y al PME.</p>	<p>Integrar a través de dos entrevistas anuales y una encuesta a los docente en el monitoreo del desempeño de la Gestión Institucional.</p> <p>Convocar al personal docente y no docente a participar en una Jornada de reflexión y formación semestral para que puedan involucrarse y comprometerse con una cultura de altas expectativas.</p>
<p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Desarrollar estrategias de acompañamiento para mantener las condiciones que generen un ambiente propicio para la enseñanza y el aprendizaje, donde se refuerce el trabajo realizado, se expliciten altas expectativa y se destaquen los logros y capacidades de los estudiantes respetando la diversidad de estudiantes en el aula.</p>	<p>El 100% de los docentes a través de su GPT, podrá socializar buenas prácticas de enseñanza.</p> <p>Convocar al 100% de los estudiantes a participar activamente en el reconocimiento de su avance personal.</p> <p>Ampliar hacia un 100 % de cobertura la atención temprana de estudiantes con necesidades educativas especiales, con el acompañamiento y orientación que corresponda a cada caso.</p>

Formación y Convivencia	Consolidar un ambiente de fraternidad que favorezca las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos y la mediación entre pares en un ambiente de fomento del buen trato, seguro y de convivencia armónica en las actividades curriculares y recreativas que se realicen.	Extender las acciones que ya se realizan para instaurar una cultura de Buen Trato, a otros agentes de la comunidad y a otras oportunidades de participación.
Gestión de Recursos	Generar estrategias que permitan cumplir con las altas expectativas que tiene la comunidad, tanto en la conservación del personal idóneo como en la disposición de los recursos para desarrollar el plan de mejoramiento.	Desarrollar en el plazo de un año, acciones concretas de acompañamiento, formación y evaluación de desempeño del personal

9.1 PME DIMENSION LIDERAZGO

SUBDIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del sostenedor • Planificación y gestión de resultados • Liderazgo formativo y académico del director
---------------------	---



OBJETIVOS	META	ACCION	RESPONSALBE
1. Promover una cultura de altas expectativas con acciones que comprometan la participación colaborativa.	Lograr compromiso y participación de los Docentes de la Comunidad Educativa a través de mínimo dos acciones concretas que promuevan altas expectativas en la mejora continua de sus estudiantes, en el transcurso del año.	<p>En la mitad de cada semestre realizar una entrevista personal entre el Director y cada Docente, para dialogar sobre las expectativas respecto de cada curso en general y aquellos que tienen jefatura, de estudiante en particular.</p> <p>Intencionar un consejo de profesores mensual para dialogar sobre las expectativas y las eventuales barreras que puedan estar afectando la innovación y las altas expectativas en el trabajo de aula.</p> <p>Al finalizar el año, cada docente responderá una encuesta de satisfacción y retroalimentación interna respecto de estas acciones.</p>	Director

<p>2. Generar espacios para el diálogo y la reflexión respecto del proceso que se está llevando a cabo para atender los procesos de cambio y las situaciones emergentes oportunamente.</p>	<p>Incentivar el trabajo colaborativo por parte de los equipos de los diferentes estamentos, a través de la participación del 100% del personal en las acciones que se realicen para motivar las altas expectativas y la mejora continua en la Institución, durante el año.</p>	<p>Al iniciar el primer semestre realizar Jornada de reflexión sobre PEI y PME para todo el personal</p> <p>Al iniciar el segundo semestre realizar Jornada de reflexión sobre la normativa vigente y la coherencia con el quehacer Institucional, haciendo visible a la comunidad las necesidades, las fortalezas y convocar al compromiso y participación de toda la comunidad educativa.</p> <p>Al finalizar el año, cada docente y para docente responderá una encuesta de satisfacción y retroalimentación interna respecto de este quehacer</p>	<p>Rector</p>
--	---	---	---------------

9.2 PME DIMENSION GESTION PEDAGOGICA

SUBDIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Curricular • Enseñanza y aprendizaje en el aula • Apoyo al desarrollo de los estudiantes
---------------------	---



OBJETIVOS	META	ACCION	RESPONSALBE
1.Establecer estrategias Institucionales de reconocimiento respecto del esfuerzo de los estudiantes insentivando las altas expectativas en todos los estudiantes	Desarrollar un plan sistemático de reconocimiento donde el 100 % de los alumnos esté convocado a iniciar prácticas que les generen confianza y autoestima, aumentando sus expectativas personales en el transcurso del año escolar.	<p>Definir un criterio de prekínder a segundo básico y otro criterio de tercero a sexto básico, para reconocer por esfuerzo y perseverancia a los estudiantes a los estudiantes semanalmente.</p> <p>Acordar una metodología para que todos los estudiantes realicen un registro mensual, de un Plan de Progreso Personal guiado, que considere su desarrollo personal tanto en lo académico como en el ámbito de convivencia.</p>	Vicerrectoría Académica

<p>2.Iniciar prácticas de reutilización de recursos entre los diferentes actores, socializando las buenas prácticas pedagógicas que se observen.</p>	<p>Visibilizar tres experiencias de aula exitosa en el transcurso del año donde se socialicen de buenas prácticas pedagógicas en forma sistemática y permanente entre todos los docentes.</p>	<p>Trimestralmente utilizar el tiempo de Consejo de Profesores para socializar la o las prácticas pedagógicas que hayan sido innovadoras y exitosas en ese período por nivel educativo.</p>	<p>Vicerrectoría Académica</p>
--	---	---	--------------------------------

<p>3.Fomentar las estrategias metodológicas orientadas a atender la diversidad y el monitoreo del trabajo en aula y su concordancia con la planificación</p>	<p>Fortalecer el ejercicio docente en el aula, a través del monitoreo de 15 clases mensuales, generando retroalimentación que favorezcan metodologías que respondan a la diversidad del estudiantado en el aula.</p>	<p>Monitoreo formativo de clases en forma aleatoria.</p> <p>Retroalimentar a los docentes con las sugerencias que se observen dentro del Marco para la Buena Enseñanza.</p> <p>Trabajo colaborativo GPT, para planificar en equipo, preparar clases y monitorear avance curricular por nivel.</p> <p>Realizar el 100% de las clases</p> <p>Jornadas de análisis y reflexión de resultados, una al finalizar cada semestre.</p> <p>Proyecto de fomento lector anual. Uno de prekínder a segundos básico. Y otro de tercero a sexto básico.</p> <p>Acompañamiento sistemático del equipo pedagógico en el trabajo de aula de prekínder a segundo básico</p> <p>Mantener el acompañamiento sistemático de profesionales a docentes para dar herramientas de trabajo para niños con necesidades educativas especiales.</p> <p>Mantener el acompañamiento de profesionales a niños y niñas con necesidades educativas especiales</p> <p>Reuniones de coordinación para evaluar la cobertura y acompañamiento a los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p>	<p>Vicerrectoría Académica/ Equipo Pedagógico</p>
--	--	--	---

		Mantener un registro actualizado de todo el universo de estudiantes con necesidades educativas y el acompañamiento que se les está otorgando	
--	--	--	--

9.3 PME DIMENSION FORMACION Y CONVIVENCIA

SUBDIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Convivencia • Participación y vida saludable
---------------------	---

OBJETIVOS	META	ACCION	RESPONSALBE
Promover la participación y sentido de pertenencia de los estudiantes como agentes activos y fundamentales del Proyecto Educativo Institucional del Liceo, en un clima fraterno y democrático	Consolidar las acciones de promoción de una Cultura de Buen Trato como una práctica permanente y de mejora continua en el establecimiento, aumentando por lo menos en dos acciones nuevas de participación.	<p>Se mantendrán por sala de clases los afiches y las acciones acordadas para promover y mantener una cultura de Buen Trato en el colegio</p> <p>Se utilizará material visual para socializar y contextualizar las acciones de promoción del Buen Trato con el personal asistente de la educación.</p> <p>Al finalizar el año, docentes, no docentes, apoderados y estudiantes, responderán una encuesta de satisfacción y retroalimentación interna respecto de este quehacer</p> <p>Los diferentes cursos presentarán sus propias iniciativas para promover una cultura de Buen Trato y trascender al resto de la comunidad.</p>	Vicerrectoría de Pastoral / Equipo de Orientación

		<p>Al finalizar el año, los estudiantes responderán una encuesta de satisfacción y retroalimentación interna respecto de este quehacer.</p> <p>El 100 % de los estudiantes será convocado a participar en exposición de diferentes temas y metodologías, que promuevan la buena convivencia.</p> <p>Al finalizar la actividad, docentes y estudiantes responderán una encuesta de satisfacción y retroalimentación interna respecto de este quehacer.</p> <p>Formar nuevos monitores de mediación por nivel desde tercero básico a tercero medio. (mínimo dos por curso)</p> <p>Al finalizar este proceso docentes y estudiantes, responderán una encuesta de satisfacción y retroalimentación interna respecto de este quehacer.</p> <p>Se mantendrá la calendarización anual para desarrollar el Proyecto de Sexualidad y Fraternidad CESI por nivel.</p>	
--	--	---	--

9.4 PME DIMENSION GESTION DE RECURSOS

SUBDIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Personal • Gestión de Recursos Financieros • Gestión de Recursos Educativos
---------------------	--



OBJETIVOS	META	ACCION	RESPONSALBE
1.Implementar protocolos de acompañamiento, formación y evaluación de desempeño del personal	Desarrollar en el plazo de un año las acciones necesarias para la implementación de protocolos de acompañamiento, formación y evaluación de desempeño del personal.	<p>Realizar 2 reuniones de equipos con sus respectivas jefaturas en el transcurso del primer semestre, para socializar criterios y objetivos para la construcción de protocolos de acompañamiento, formación y evaluación de desempeño del personal</p> <p>Realizar una reunión de equipos con sus respectivas jefaturas, al iniciar el segundo semestre para socializar el documento y realizar aportes desde el personal.</p> <p>Realizar una reunión con el personal docente y asistente de la educación, al término del segundo semestre para socializar el documento y oficializar la entrada en vigencia de los protocolos de acompañamiento, formación y evaluación de desempeño del personal a partir del siguiente año.</p>	Rectoría / Dirección de ambos ciclos Básica y Media / Vicerrectoría de Administración y Finanzas

10. BIBLIOGRAFIA

Bellei, C. Muñoz, G. Pérez, L.M. Raczynski D. UNICEF y Asesorías para el Desarrollo (s.f.). Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza ¿quién dijo que no se puede?. Documento programa de Magister en Educación, Mención Gestión de Calidad, Universidad Miguel de Cervantes, Santiago.

Duarte U. A. [Alex Duve]. (2019, Abril 14). ¿Cómo redactar objetivos, metas y acciones? Programa Escolar de Mejora Continua [Archivo de video]. Recuperado de: <https://youtu.be/-JhK7oeOc>

Ministerio de Educación, 2017. Elaboración y Revisión de la etapa de Planificación anual del PME 2017. Recuperado de:

<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/07/Documento-de-Apoyo-PME-etapa-Planificacion-Anual-2017-1.pdf>

Ministerio de Educación, 2014. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación, 2019. Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo de la DEG. Recuperado de:

https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf

Programa de Magister en Educación, Mención Gestión de Calidad. (s.f.). Ficha Técnica con la escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso. Universidad Miguel de Cervantes, Santiago.

Sammons, P. Hilman, J. Mortimore, P. (s.f.). Características claves de las Escuelas Efectivas. Documento programa de Magister en Educación, Mención Gestión de Calidad, Universidad Miguel de Cervantes, Santiago.

Schiefelbein, E.(s.f.). Siete Estrategias para elevar la calidad y eficiencia del Sistema Educativo. Documento programa de Magister en Educación, Mención Gestión de Calidad, Universidad Miguel de Cervantes, Santiago.