



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación Mención
Gestión de calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO
DEL COLEGIO ALERCE,
DE LA COMUNA DE CHIMBARONGO,
REGIÓN DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O´HIGGINS**

Candidato a Magíster: Nicole Constanza Concha Villagrán

Tutor disciplinar: Katihuska Mota Suárez

Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante

Marzo, 2025

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 04 |
| Introducción | 05 |
| Marco teórico | 06 |
| Estándares indicativos de desempeño..... | 06 |
| Plan de mejoramiento educativo..... | 07 |
| Marco para la buena enseñanza | 12 |
| Marco para la buena dirección y liderazgo escolar | 16 |
| Marco contextual | 16 |
| Antecedentes geográficos..... | 16 |
| Reseña histórica | 16 |
| Síntesis del entorno | 18 |
| Objetivos | 19 |
| Misión, visión y sello institucional..... | 20 |
| Valores institucionales | 21 |
| Relación con la comunidad | 21 |
| Diagnóstico institucional | 21 |
| Ficha técnica..... | 22 |
| Análisis de las áreas de proceso..... | 24 |
| Análisis de resultados | 24 |
| Área de gestión del currículum | 26 |
| 1.1 Dimensión: Gestión pedagógica | 26 |
| 1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 1.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes..... | 26 |
| Área de liderazgo escolar | 27 |
| 1.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor | 27 |
| 1.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director | 27 |
| 1.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados | 27 |
| Área de convivencia escolar | 29 |
| 1.1 Dimensión: Formación | 29 |
| 1.2 Dimensión: Convivencia escolar | 29 |
| 1.3 Dimensión: Participación..... | 29 |
| Área gestión de recursos | 31 |
| 1.1 Dimensión: Gestión del recurso humano | 31 |
| 1.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración | 31 |
| 1.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos | 31 |
| Plan de mejoramiento | 34 |
| Conclusión..... | 39 |
| Bibliografía | 42 |

RESUMEN

Durante la historia de la humanidad, la educación ha sido un aspecto trascendental en las personas puesto que las ayuda a desenvolverse de forma más competente y educada en la sociedad. No obstante, aún falta mucho para lograr una educación de calidad que alcance a la totalidad de la población. Es por ello que cada año en el mundo se publican millones de artículos acerca de esta gran temática que afecta al planeta, buscando formas, estrategias y metodologías innovadoras, didácticas, efectivas y significativas que impacten en el aprendizaje de los estudiantes. En esta oportunidad, el presente trabajo tiene por objetivo realizar un diagnóstico institucional al Colegio Alerce de la comuna de Chimbarongo ubicado en la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. Colegio Alerce es un colegio particular subvencionado perteneciente a Ales Corporación Educacional. Su matrícula promedio del año 2024 fue de 250 estudiantes aproximadamente abarcando a estudiantes desde NT1 hasta 8° Año Básico, siendo un curso por nivel. Posterior al diagnóstico se presenta un plan de mejoramiento en base a toda la información recopilada en el diagnóstico, que consistió en una encuesta – de carácter cualitativo focalizado en los aspectos técnicos de la ficha técnica - respondida por los profesionales de la educación del establecimiento. El objetivo de esta actividad es implementar acciones que contribuyan directamente a mejorar las áreas de liderazgo escolar, gestión del currículum, convivencia escolar y gestión de recursos. Los resultados indican que hay algunos factores que fortalecer, por ende, las principales propuestas son: fortalecer el refuerzo positivo y focalización de estudiantes destacados, generar instancias de participación y reflexión del PME y otros reglamentos, acompañar a los docentes para que conozcan y se formen según los lineamientos institucionales y contar con recursos humanos, profesionales y técnicos externos para el fortalecimiento de instrumentos de apoyo a la labor educativa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una invitación a navegar a través del análisis y reflexión de la calidad de las prácticas que tiene Colegio Alerce al cual se le realizó una evaluación diagnóstica. Este establecimiento corresponde a un colegio particular subvencionado de la comuna de Chimbarongo ubicado en la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. A través de este diagnóstico cualitativo, se espera obtener un plan de mejoramiento que potencie al establecimiento en su mejora continua a través de un aprendizaje significativo y enriquecedor de los estudiantes y profesionales que pertenecen a él, fortaleciendo las áreas de liderazgo escolar, gestión del currículum, convivencia escolar y gestión de recursos.

Fullan (1940), conocido como el padre del cambio educativo, propone que el diagnóstico educativo es un ejercicio fundamental de aproximación entre docentes y alumnos. Fullan propone que para mejorar la educación se debe:

- Reinventar el aprendizaje
- Poner más énfasis en los incentivos que en los castigos
- Fortalecer las capacidades colectivas
- Transparentar los datos acerca de las prácticas y resultados
- Intervenir más intensamente donde se requiere

El trabajo tiene una secuencia que invita al lector a conocer el marco teórico donde se proporciona la base conceptual y las referencias necesarias para comprender y contextualizar el problema en estudio. Luego se presenta el marco contextual del Colegio Alerce, en donde se indica los antecedentes geográficos, síntesis del entorno, entre otros aspectos que ayudan a comprender todo el contexto del establecimiento educacional. Posteriormente se presenta el diagnóstico institucional junto a la ficha técnica que fue respondida por los profesionales de la educación, para luego analizar los resultados obtenidos, destacando los aspectos que se encuentran más fortalecidos

y los que requieren ser mejorados. Finalmente, se presenta el plan de mejoramiento focalizado en un año escolar y las principales conclusiones.

MARCO TEÓRICO

En Chile, la política nacional educativa ha ido incorporando diversos documentos de apoyo y orientaciones para apoyar la labor de los directivos, brindando así un marco por el cual se puedan regir. Es por esto que dentro de las herramientas fundamentales que entrega el Ministerio de Educación y que son concordantes con este trabajo se encuentran: Estándares Indicativos de Desempeño, Plan de Mejoramiento Continuo, Marco para la Buena Enseñanza y Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

Estándares Indicativos de Desempeño

Los estándares indicativos de desempeño orientan los procesos de gestión institucional de los centros educativos, es decir, son criterios que guían y evalúan la calidad de la educación que se imparte en una institución. Los estándares se utilizan para asegurar que los procesos educativos, la gestión institucional y el ambiente escolar cumplan con objetivos específicos que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes. Se trabaja a través de cuatro dimensiones:

- Liderazgo
- Gestión Pedagógica
- Formación y Convivencia
- Gestión de Recursos

Estas dimensiones son la base de este trabajo pues se basa en estas cuatro dimensiones y sus subdimensiones, de tal modo que se puedan detectar oportunidades de mejora, trabajando hacia fines y objetivos concretos.

Plan De Mejoramiento Educativo

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un elemento clave para el desarrollo de los procesos de mejoramiento en un establecimiento educacional. El PEI está directamente relacionado al Plan de Mejoramiento Educativo (PME) puesto que deben estar articulados y ser coherentes con los objetivos estratégicos. Realizar un PME requiere de un análisis exhaustivo para actualizar la planificación en base al diagnóstico institucional integrando los distintos ámbitos con el objetivo de reforzar y fortalecer los procesos de mejoramiento continuo. El PME debe ser un plan que busca la mejora de la calidad educativa de una institución educativa, por ende, es muy importante que a través de él se establezcan metas claras y estrategias para alcanzar las mejoras que el establecimiento se propone. Para lograrlo, se debe considerar aspectos fundamentales, tales como, el diagnóstico institucional, metas y objetivos claros, estrategias de intervención, evaluación y seguimiento, participación de la comunidad educativa.

Diversos autores e instituciones abordan la importancia del PME, tales como: Michael Fullan (conocido por sus estudios sobre el cambio educativo y la mejora escolar), Tony Bush (especialista en liderazgo y gestión educativa quien destaca la planificación estratégica y la toma de decisiones basadas en evidencia dentro de los planes de mejoramiento escolar), Richard Elmore (plantea la importancia del desarrollo profesional docente y la teoría de la mejora para fortalecer la enseñanza del aprendizaje), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE- a través de estudios como Mejores políticas para escuelas eficaces, la OCDE ha analizado cómo los planes de mejoramiento educativo pueden contribuir a reducir brechas de aprendizaje), entre otros.

La Ley General de la Educación (Ley N° 20.307) nos indica que uno de los principales objetivos de la educación es el desarrollo integral de los estudiantes de nuestro país. Es por ello que año a año se van implementando mejoras al sistema de

educación e incorporando nuevos elementos en apoyo de una correcta implementación, tales como, nuevos protocolos, planes y normativas.

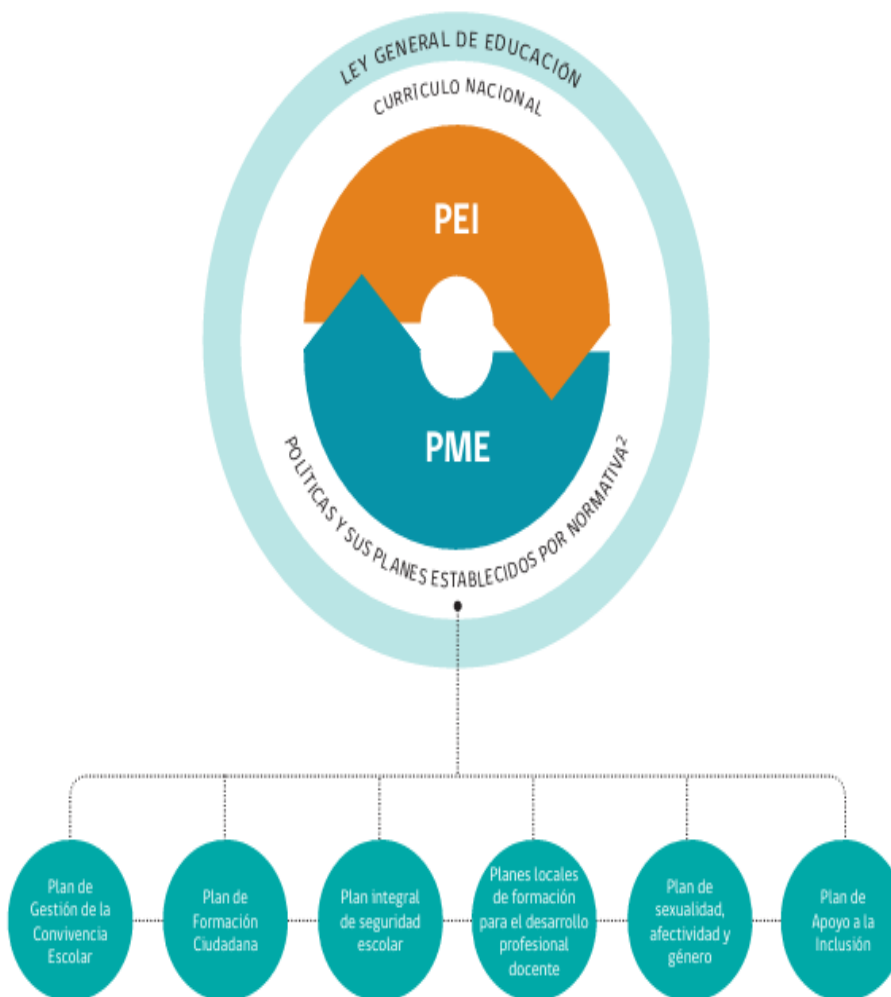
En el contexto nacional, el PME es una herramienta clave que articula el ciclo de mejora continua, fomentando de este modo, una cultura de reflexión y acción que contribuye sustancialmente al desarrollo profesional de los docentes, al fortalecimiento de la gestión institucional y, principalmente, al logro de aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo en el Plan de Mejoramiento Educativo es un proceso sistemático de los centros educativos que buscan mejorar la calidad de la educación, permitiéndoles analizar, planificar, ejecutar y evaluar acciones. Este ciclo es muy importante puesto que ayuda a garantizar una mejora progresiva y sostenida en los aprendizajes y en la gestión de un establecimiento educacional. De esta forma se promueve una cultura de evaluación y adaptabilidad, flexibilidad y ajustes permanentes.

Dentro de los beneficios del ciclo de mejoramiento continuo podemos destacar la optimización de la gestión educativa puesto que permite evaluar constantemente las acciones realizadas; mayor eficiencia en el uso de recursos, asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva; mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes, identificando oportunidades para fortalecer los procesos pedagógicos; adaptabilidad y respuesta a cambios, permitiendo ajustes continuos en función de resultados y nuevas necesidades.

Figura 1

Ciclo de mejoramiento continuo de un establecimiento educacional



Nota: La figura representa lo que se debe considerar al momento de realizar un PME, en donde se observa que el PME debe ir alineado con el PEI, enmarcado en la Ley General de Educación, el Currículo Nacional y las Políticas y sus planes establecidos por normativa, los cuales se indican en la parte inferior de la figura. Ministerio de Educación. Liderazgo y Gestión de la Mejora Educativa. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/2023/10/06/registros-parciales-en-fase-de-implementacion-del-pme-llegan-al-53/>

Figura 2

Comunicar efectivamente el PME



Nota: La figura 2 nos explica la importancia de que el PME sea informado correctamente a la comunidad educativa, contemplando los cinco aspectos mencionados.

Según el Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos del Plan de Mejoramiento Educativo de la División de Educación General (2018) expone: “El mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo

integral de sus estudiantes” (p.18). Es decir, que es un proceso crucial para la mejora y perfeccionamiento del establecimiento.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo es un proceso sistemático y repetitivo que busca optimizar de manera constante los resultados y procesos de un establecimiento educacional, permitiendo evaluar, planificar, implementar y revisar acciones que buscan la mejora constante.

Figura 3

Ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años



Nota: En esta figura se representa los pasos anuales del PME para lograr los objetivos propuestos.

Marco Para La Buena Enseñanza

El Marco para la Buena Enseñanza (MBE, 2021) es una actualización del marco anterior en donde busca ser un aporte para los docentes orientando el aprendizaje desde su contexto y realidad, acorde a los nuevos desafíos (tecnología, trabajo colaborativo, nuevas formas de enseñar, nuevas estrategias y metodologías, entre otros). El Marco para la Buena Enseñanza tiene por objetivo mejorar la calidad educativa y asegurar que de esta manera, los estudiantes reciban una enseñanza más completa y desafiante para ellos, en el ámbito cognitivo, social, artístico y emocional. Por ende, es una invitación a los profesionales de la educación a perfeccionar y actualizar sus prácticas y metodologías. El Marco para la Buena Enseñanza presenta cuatro dominios con sus respectivos estándares, los cuales se detallan a continuación según su importancia para este trabajo de grado.

- Dominio A: Preparación del proceso de enseñanza y aprendizaje
 - Este dominio se centra en la planificación y organización de la enseñanza, asegurando que las experiencias de aprendizaje sean significativas y adaptadas a las necesidades de todos los estudiantes. Este dominio busca garantizar que la enseñanza sea cuidadosamente preparada, respondiendo de manera efectiva a la diversidad del aula y promoviendo aprendizajes de calidad. El dominio A tiene cuatro estándares: Estándar 1 (aprendizaje y desarrollo de los/as estudiantes); estándar 2 (conocimiento disciplinar, didáctico y del currículum escolar); estándar 3 (planificación de la enseñanza); estándar 4 (planificación de la evaluación). En este caso, el primer y segundo estándar son cruciales para mejorar las prácticas del establecimiento ya que invita a comprender cómo aprenden los estudiantes considerando sus diferencias y similitudes, su interés y factores educativos.

- Dominio B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje
 - Este dominio se refiere a la generación de un entorno en el aula que favorezca el aprendizaje, destacando la importancia de establecer un entorno

educativo que favorezca tanto el bienestar como el crecimiento académico y personal de los alumnos. El dominio B busca garantizar que los docentes sean capaces de crear y mantener un ambiente educativo que no solo facilite el aprendizaje efectivo, sino que también contribuya al desarrollo integral de cada estudiante. Este dominio tiene dos estándares: Estándar 5 (ambiente respetuoso y organizado); estándar 6 (desarrollo personal y social). En ambos estándares se propone la importancia de establecer un ambiente apto a un centro educativo promoviendo el desarrollo personal y social de los estudiantes.

- Dominio C: Enseñanza para el aprendizaje de todos/as los/as estudiantes
 - Este dominio aborda la implementación de estrategias de enseñanza efectivas que promuevan aprendizajes significativos y profundos, atendiendo a la diversidad presente en el aula. El dominio C busca garantizar una enseñanza efectiva, inclusiva y orientada en el desarrollo integral de cada estudiante, valorando la diversidad como una oportunidad para enriquecer el proceso educativo. Este dominio tiene tres estándares: Estándar 7 (estrategias de enseñanza para el logro de aprendizajes profundos); estándar 8 (estrategias para el desarrollo de habilidades del pensamiento); estándar 9 (evaluación y retroalimentación para el aprendizaje). En esta materia, el estándar 7 y 8 promueven las altas expectativas y el pensamiento crítico, desafiando a los estudiantes a explotar su máximo potencial. Es por esto que, se requiere fortalecer estos estándares dentro de Colegio Alerce.

- Dominio D: Responsabilidades profesionales
 - Este dominio se enfoca en las obligaciones éticas y profesionales del docente, subrayando la importancia de la responsabilidad del docente en la mejora de la educación y su compromiso con el bienestar integral de los estudiantes. El dominio D enfatiza la importancia de la reflexión sobre la práctica educativa, la colaboración con colegas y el compromiso con la comunidad escolar, es decir, es una invitación a la reflexión y trabajo

colaborativo, apuntando directamente a la mejora continua de la educación . Este dominio tiene tres estándares: Estándar 10 (ética profesional); estándar 11 (aprendizaje personal continuo); estándar 12 (compromiso con el mejoramiento continuo de la comunidad escolar). Dentro de estos estándares se requiere fortalecer el último de ellos para lograr un mejoramiento importante dentro del centro educativo impactando positivamente en los estudiantes.

Marco Para La Buena Dirección Y Liderazgo Escolar

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es un conjunto de orientaciones y estándares que buscan fortalecer la gestión directiva, asegurando un liderazgo eficaz y centrado en el aprendizaje. Dentro de los principios de este marco se puede encontrar el liderazgo centrado en los aprendizajes, gestión de la convivencia y la cultura escolar, desarrollo profesional docente, gestión institucional y administrativa y vinculación con la comunidad y las familias.

Según lo que nos expone Leithwood et al., (2006), el liderazgo se entiende como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (p.132). En este caso, el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar (MBDLE, 2015) nace de la necesidad de proyectar una política educativa que refuerce el rol directivo considerando los desafíos que exigen los procesos educativos en la actualidad y se fundamenta en los conceptos de liderazgo, gestión y prácticas de liderazgo.

El MBDLE ha demostrado tener un impacto positivo en gestión de los centros educativos, puesto que orienta y fortalece el liderazgo en los establecimientos educacionales, lo que se convierte en una mejora fundamental de la calidad educativa.

Figura 4

Representación gráfica del Marco para la buena dirección y liderazgo escolar



Nota: Esta figura muestra cómo se define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile, ayudando a orientar la labor de los directivos.

MARCO CONTEXTUAL

Antecedentes Geográficos

Colegio Alerce está ubicado a la entrada, en el sector sur poniente de la ciudad de Chimbarongo. Su dirección oficial es Pisagua #473 en la entrada a Villa Los Cántaros. Su ubicación permite a los integrantes de la comunidad escolar acceder con facilidad al transporte público y privado, lo cual es crucial ya que asisten estudiantes de diferentes localidades aledañas, tales como Peor es Nada, Auquinco, Chépica, San Fernando, entre otros. Del mismo modo, el Equipo Educativo actual está compuesto por colaboradores que no solamente viven en la comuna de Chimbarongo sino que también pertenecen a Rengo, Curicó, San Fernando y sectores rurales aledaños. Colegio Alerce se ubica frente a la villa anteriormente mencionada y a la Viña Concha y Toro.

Reseña Histórica

Colegio Alerce actualmente pertenece a Ales Corporación Educativa, encabezado por su Sostenedora y Directora del establecimiento. Pero esto no siempre fue así, puesto que, en sus inicios, el colegio fue fundado por un grupo de profesionales de la educación, quienes anhelaban crear un colegio con oferta educativa de calidad, respetuosa de la normativa y políticas educacionales vigentes. Colegio Alerce fue fundado el año 2007 mediante la Resolución Exenta N°725 del 01 de junio de ese mismo año. Colegio Alerce abrió sus puertas en marzo de 2007 con los niveles de NT1 hasta 4° Básico y fue incrementando sus niveles año tras año hasta llegar a 8° Año Básico.

Según lo detallado en el Proyecto Educativo de Colegio Alerce (2022-2026) se indica lo siguiente:

Estos cuatro profesionales de la educación con especialidad en las Dificultades del Aprendizaje con título profesional de Profesor en Educación Diferencial

surgen de un sueño de formar a estudiantes integrales que no solo adquieran un aprendizaje curricular sino también asociado a las artes, donde de manera transversal se aborde el área académica, social, afectiva y cultural. La mueve el ideal de contribuir a elevar la calidad de vida, mejorando la educación a través de lo curricular, la música y las artes y así, lograr una sociedad más integrada, diversa e innovadora (p.8).

A través de esta declaración, se puede inferir el deseo y el compromiso con que se fundó este establecimiento, con la esperanza de formar a estudiantes integrales en todos los ámbitos de su vida, en donde la inclusión es un sello que destaca al Colegio Alerce de la comuna de Chimbarongo.

Por otra parte, es importante mencionar que el establecimiento trabaja a través de prácticas pedagógicas y enfoques alternativos novedosos, siendo la tecnología una parte crucial en la innovación y prácticas diarias. A través de ella se acerca al estudiante a los aprendizajes y se les motiva a participar activamente de las clases, integrando juegos y actividades lúdicas que pueden desarrollar en las bigtablets que se encuentran en cada sala de clases, asistiendo a la sala de computación, laboratorio de ciencias, sala de música y artes, gimnasio, cancha, entre otros.

Colegio Alerce trabaja con las habilidades del Siglo XXI, las cuales son competencias esenciales para que los estudiantes puedan desenvolverse con éxito en un mundo cada vez más globalizado, digital y en constante cambio. Estas habilidades se dividen en tres categorías:

1. Habilidades de aprendizaje e innovación, que fomentan el pensamiento crítico, la creatividad y la colaboración.
2. Habilidades vinculadas a la información, los medios y la tecnología, en donde los educandos deben aprender a interactuar de manera efectiva con la tecnología y los medios digitales.

3. Habilidades para la vida y la carrera, las cuales preparan a los estudiantes para enfrentar desafíos laborales y sociales en el mundo actual, poniendo a prueba la flexibilidad, adaptabilidad, autonomía, liderazgo y responsabilidad.

Finalmente, Colegio Alerce se define como un establecimiento acogedor y cercano con sus estudiantes, en donde cada mañana se les saluda a través de un sistema de megafonía entregando un mensaje oral que llega a cada curso, con recreos entretenidos y actividades que se realizan cada cierto tiempo según lo que estipula el calendario regional ministerial.

Síntesis Del Entorno

Este año 2025, Colegio Alerce cuenta con 250 estudiantes aproximadamente, de los cuales un 74% son prioritarios, con un índice de vulnerabilidad del 90%. La mayoría de los estudiantes provienen de diversos sectores urbanos y rurales de la ciudad, ya que se encuentra en la entrada principal de nuestra ciudad con un fácil acceso. La situación económica de las familias de la escuela se encuentra tipificada como media baja. Pese a su ubicación céntrica, su entorno es tranquilo y familiar.

La infraestructura del colegio se compone por salas de clases, sala de música y artes, laboratorio de ciencias y experimentación, laboratorio de computación, sala de profesores, comedor, oficinas para el Equipo del Programa de Integración Escolar, oficinas para el Equipo de Convivencia Escolar, Oficinas para el Equipo Directivo y Corporación, auditorio para presentaciones artísticas, actos y ceremonias, cancha no techada y gimnasio.

Objetivos

El objetivo general de Colegio Alerce se basa en promover el pensamiento crítico y reflexivo, la creatividad y el desarrollo de habilidades socioemocionales, a través de la formación integral de potencialidades académicas y artísticas.

Dentro de los objetivos específicos que propone Colegio Alerce, se pueden resumir los siguientes:

- Fortalecer el pensamiento reflexivo, abstracto y divergente.
- Favorecer el desarrollo de la sensibilidad y la tolerancia.
- Alcanzar altos niveles de calidad en las propuestas académicas y artísticas.
- Disponer de un plan formativo que sea flexible e integre diversas disciplinas curriculares, artísticas en el ámbito de la música y la danza.
- Proponer planes formativos potenciando el área académica y artística.
- Utilizar la propuesta curricular Artes Integradas como estrategia de enseñanza.

El proyecto educativo enfrenta los desafíos de la educación artística, resumidos en palabras de Flores (2012) como el "hacer frente a unos sistemas de evaluación y a una sociedad que discrimina consciente e inconscientemente la actividad artística". En tal sentido, la convicción institucional de que el desarrollo del arte como experiencia de aprendizaje favorece la formación integral de los sujetos. Es a través del arte que la institución busca desarrollar los cuatro pilares de la educación definidos en el informe Delors (1994).

El proyecto educativo de Colegio Alerce busca desarrollar en los estudiantes una formación equilibrada que abarque no solo el conocimiento académico, sino también habilidades tecnológicas, artísticas, socioemocionales y culturales. Este enfoque holístico permite preparar a los estudiantes para un mundo en constante cambio,

fomentando su creatividad, bienestar emocional, pensamiento crítico y reflexivo, junto a la conciencia social.

Para el establecimiento es muy importante al aprendizaje basado en proyectos, con un enfoque lúdico y experiencial, en donde los estudiantes aprenden a través del juego, la exploración y la experimentación con herramientas clave. El trabajo colaborativo es otro aspecto importante donde se desarrollan las actividades en equipo, fortaleciendo la cooperación y empatía. El seguimiento del progreso basado en la observación, autoevaluación y retroalimentación se lleva a cabo a través de la evaluación formativa y evaluación de procesos.

Misión, Visión Y Sello Institucional

MISIÓN: “Nos declaramos como un colegio que colabora en la formación pedagógica, artística y humana de sus estudiantes a través de valores institucionales; favoreciendo la construcción de su identidad”.

VISIÓN: “El Colegio Alerce aspira a ser un establecimiento reconocido en la comunidad por su compromiso con el desarrollo de valores y competencias académicas de sus estudiantes para que se desenvuelvan de manera autónoma durante la Enseñanza Media”.

SELLO INSTITUCIONAL: “Pertenenencia, acompañamiento y sentido de comunidad segura, de respeto, acogedora y contenedora en la que cada uno de sus integrantes es valorado y respetado en su integridad como un ser único, con altas expectativas en la formación de sus estudiantes, potenciándolos por medio del desarrollando las Artes con una mirada crítica y reflexiva.”

Valores Institucionales

Los valores que destaca Colegio Alerce son el respeto a la diversidad, humana, social, religiosa y natural; tolerancia hacia sí mismo y hacia los demás; solidaridad; creatividad; pertenencia; responsabilidad; lealtad, disciplina e integración.

Relación Con La Comunidad

Según lo declarado en el PEI de Colegio Alerce, se indica lo siguiente:

Uno de los desafíos del colegio es el cómo éste se muestra e inserta en la comunidad, cómo da a conocer su proyecto en el entorno. Es necesario cambiar el concepto de colegio como un lugar hermético y procurar que éste se abra a aquellas personas e instituciones que deseen conocerlo, enriquecerlo y aportar a su construcción y crecimiento como institución en proceso de desarrollo. El establecimiento, como proyección curriculares, pedagógicas, valóricas y artísticas, lo fomenta en todas sus manifestaciones, permitiendo su extensión a la comunidad en general y compartiendo experiencias con otras unidades educativas.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La Reforma Educacional en su actual etapa solicita a los establecimientos educacionales alcanzar mejores resultados en la calidad de los aprendizajes que se imparten, para esto Colegio Alerce se basa en el modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar identificando áreas de desarrollo, objetivos y estrategias prioritarias. (Alerce, 2022)

A continuación, se presenta la ficha técnica que se utilizó para realizar la encuesta a los profesionales de la educación de Colegio Alerce facilitada y validada por

la Universidad Miguel de Cervantes (UMC), en la cual participaron 15 profesionales de la educación, incluyendo Docentes de aula, Docentes del Equipo Directivo, Educadoras del Equipo PIE y Sostenedora. Cabe destacar que esta encuesta fue adaptada por la investigadora según el contexto institucional.

Ficha Técnica

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Tabla 1

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso

| Valor | Nivel de calidad |
|-------|--|
| 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 ficha técnica fue aplicada a los profesionales a través de la plataforma Google Forms, en donde se facilita las respuestas de los entrevistados con alternativas. Esta ficha consta de cuatro apartados, organizadas de la siguiente manera:

Apartado I: Área de Gestión del Currículum

- 1.1 Dimensión: Gestión pedagógica
- 1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula
- 1.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Apartado II: Área de liderazgo escolar

- 1.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor
- 1.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director
- 1.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Apartado III: Área de convivencia escolar

- 1.1 Dimensión: Formación
- 1.2 Dimensión: Convivencia escolar
- 1.3 Dimensión: Participación

Apartado IV: Área gestión de recursos

- 1.1 Dimensión: Gestión del recurso humano
- 1.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración
- 1.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

Tabla 2*Estándares Indicativos de Desempeño*

| | | | | | DIMENSIONES | | | |
|--|---|--|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|--|--|--|
| S U B D I M E N S I O N E S | LIDERAZGO | GESTIÓN PEDAGÓGICA | FORMACIÓN Y CONVIVENCIA | GESTIÓN DE RECURSOS | | | | |
| | Liderazgo del Sostenedor: | Gestión curricular: | Formación | Gestión del personal | | | | |
| | Liderazgo del Director | Enseñanza y aprendizaje en el aula | Convivencia | Gestión de recursos financieros | | | | |
| | Planificación y gestión de resultados | Apoyo al desarrollo de los estudiantes | Participación y vida democrática | Gestión de recursos educativos | | | | |

ANÁLISIS DE RESULTADOS

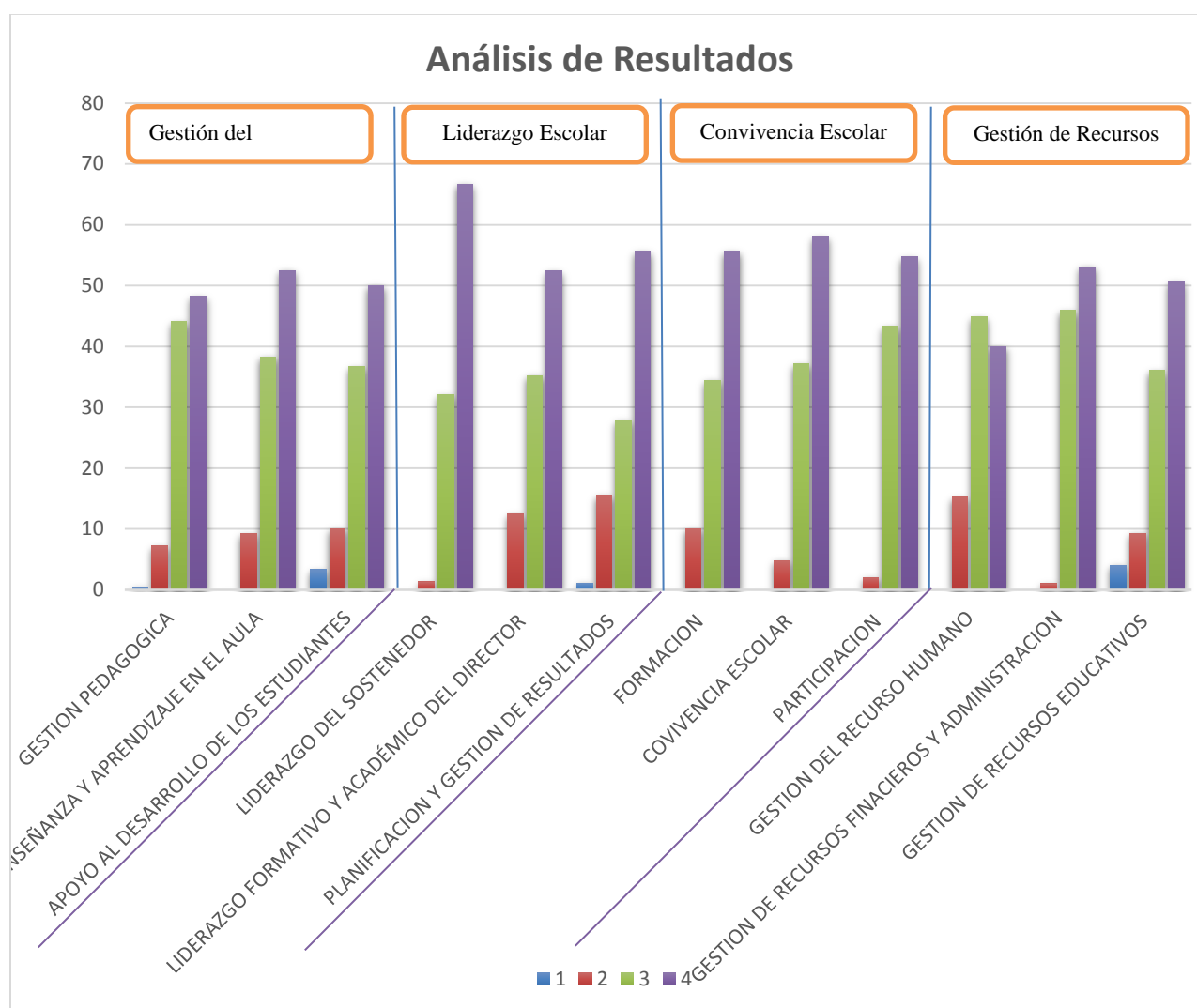
Una vez que se llevó a cabo el diagnóstico institucional, a través de la ficha técnica facilitada por la Universidad Miguel de Cervantes y adaptada por la investigadora de acuerdo al contexto institucional, es importante realizar el análisis respectivo a través de las fortalezas y debilidades del Colegio Alerce, lo cual se realiza de forma cuantitativa a través de gráficos de barras, y de forma cualitativa, con una descripción de cada una de ellas.

En términos generales, en la figura 5 se puede apreciar que Colegio Alerce de Chimbarongo generalmente incorpora en sus prácticas la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, alcanzando el nivel 4 en la escala

evaluativa utilizada, mientras que el nivel 1 es escasamente representado. Por lo tanto, se puede concluir que el colegio cumple con los estándares indicativos de desempeño según lo que propone el Ministerio de Educación, no obstante, hay aspectos que se deben considerar para la mejora escolar.

Figura 5

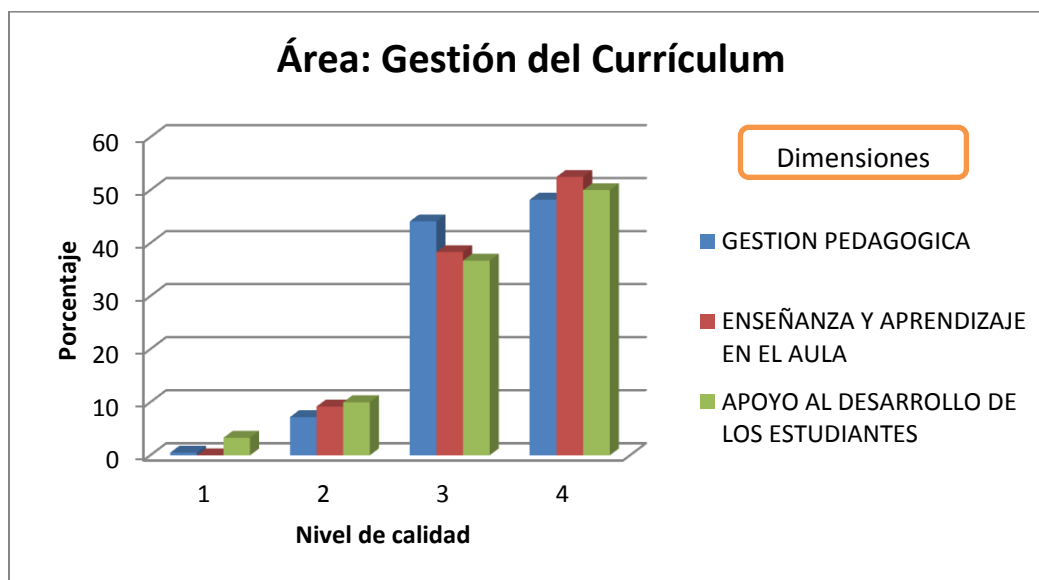
Visión global de resultados encuesta aplicada a profesionales de Colegio Alerce en las cuatro dimensiones



Área de gestión del currículum:

Figura 6

Área de gestión del currículum (resultados encuesta aplicada en Colegio Alerce)



Esta área es analizada a través de tres dimensiones: gestión pedagógica (evalúa las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje); gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula (analiza las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes) y apoyo al desarrollo de los estudiantes (evalúa las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades).

La dimensión mejor evaluada es gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, lo cual nos indica que los profesores logran conectar con sus estudiantes en cuanto a lo que esperan de ellos, aplican diversas estrategias de enseñanza, incorporan recursos didácticos que ofrece el establecimiento, motivan a los estudiantes a participar de manera activa en las clases, logrando mantener un clima de respeto y

aprendizaje, retroalimentando, monitoreando y reforzando el trabajo de los estudiantes constantemente.

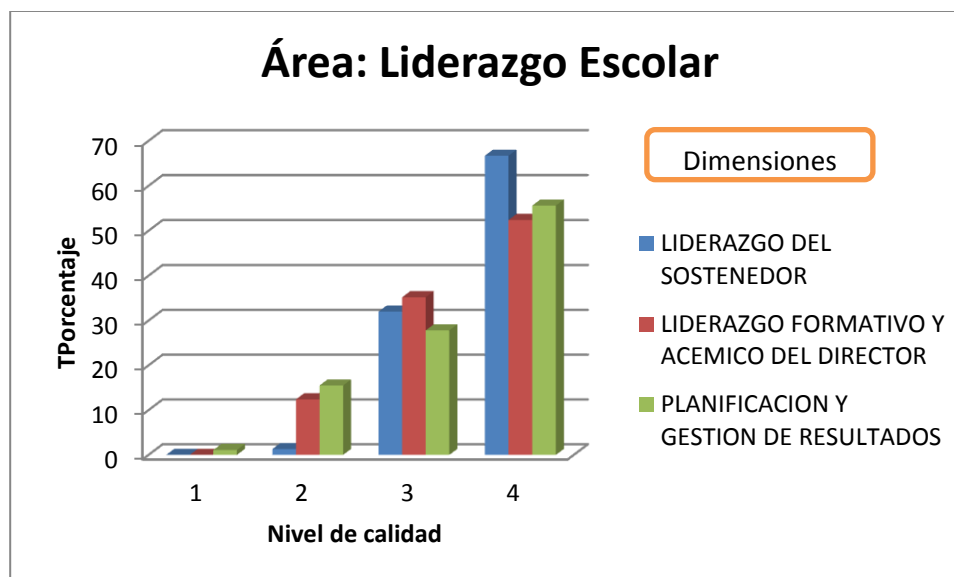
La enseñanza y el aprendizaje en el aula son cruciales para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores en los estudiantes. Su importancia radica en varios aspectos que son claves en este proceso, tales como, formación integral de los estudiantes, fomento del pensamiento crítico y reflexivo, desarrollo de habilidades sociales, formación ciudadana, entre otros. La enseñanza y el aprendizaje en el aula van más allá de la simple transmisión de conocimientos del docente a los estudiantes, puesto que, constituyen un proceso esencial para la formación de individuos, capaces de desenvolverse en el mundo actual, seres críticos y comprometidos con la sociedad.

La dimensión más débil es el apoyo al desarrollo de los estudiantes en el indicador que evalúa si el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas y el indicador referido a la orientación vocacional en apoyo a los estudiantes. Para esto es muy importante implementar estrategias que apunten al fortalecimiento de las habilidades de los estudiantes, fomentando su crecimiento intelectual, emocional y social. Esto se puede lograr con actividades desafiantes, retos adicionales con actividades avanzadas, el aprendizaje basado en proyectos, trabajo de apoyo como tutores, participación en actividades fuera de la comunidad escolar a nivel comunal, regional, nacional o internacional, en ferias, olimpiadas, competencias, concursos y cualquier otra actividad que enriquezca su experiencia y que sean vivencias significativas para ellos.

Área de liderazgo escolar:

Figura 7

Área de liderazgo escolar (resultados encuesta aplicada a en Colegio Alerce)



Esta área es analizada a través de tres dimensiones: liderazgo del sostenedor; liderazgo formativo y académico del director (evalúa 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); planificación y gestión de resultados (analiza 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).

La dimensión mejor evaluada es el liderazgo del sostenedor, lo que significa que este define claramente los roles y atribuciones del director y las respeta, mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo y gestiona eficazmente los apoyos y recursos correspondientes. El sostenedor juega un papel clave en la gestión, desarrollo y sostenibilidad del proyecto educativo. Su trabajo con el equipo directivo, con los docentes, asistentes de la educación, administrativos y con la comunidad en general, es fundamental para garantizar una educación de calidad, contextualizada a las necesidades de los estudiantes y de su equipo educativo.

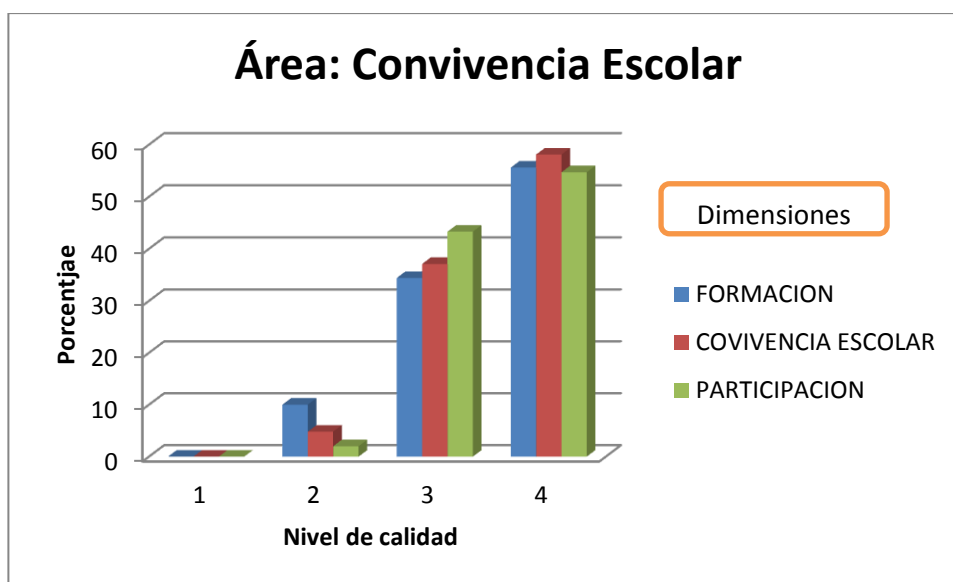
La dimensión más débil es planificación y gestión de resultados, en donde nos indica que se requiere fortalecer ciertos aspectos, tales como que se realice un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, realizar monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo y contar con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.

Durante todo este trabajo se ha expuesto la importancia de realizar un buen PME y junto con ello, es muy relevante que sea conversado, analizado y compartido con la comunidad educativa, lo cual permite la vinculación, el compromiso y motivación de los actores de la comunidad en la implementación de prácticas y acciones, hacia un fin común y conocido por todos.

Área de convivencia escolar:

Figura 8

Área de convivencia escolar (resultados encuesta aplicada en Colegio Alerce)



Esta área es analizada a través de tres dimensiones: formación (evalúa 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);

Convivencia Escolar (evalúa las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro); participación (analiza las 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).

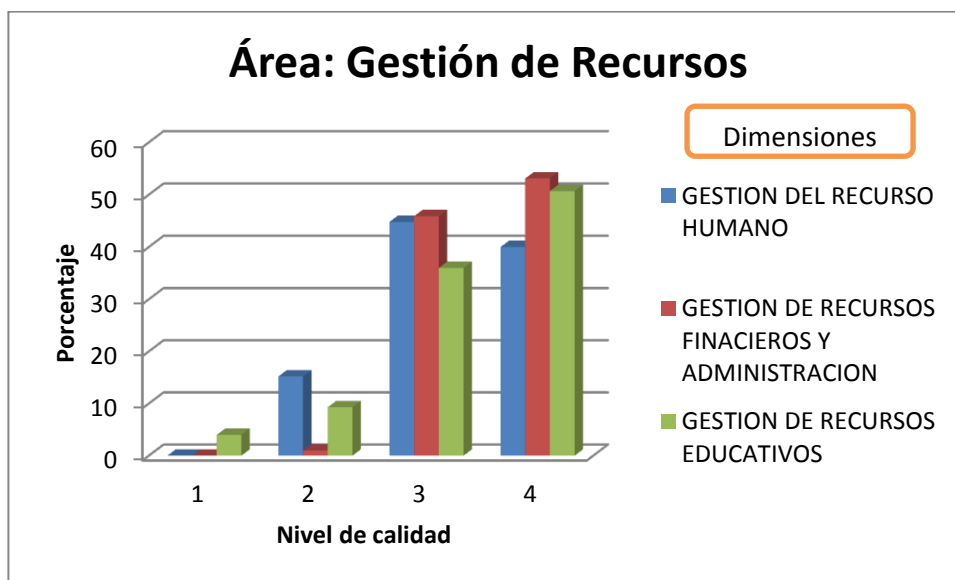
La dimensión mejor evaluada es convivencia escolar, lo que indica que el establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los actores de la comunidad educativa, se valora la diversidad del grupo humano, se trabaja en base a la prevención, se cuenta con un reglamento de convivencia escolar, protocolos y procedimientos. Estudiar en un entorno armonioso, tranquilo y seguro permite que los educandos se desenvuelvan libre y plenamente en un espacio seguro, que los acompaña y protege. Todo ello fortalece la autoestima y la confianza en sí mismos, la motivación escolar, el bienestar emocional, el sentido de pertenencia, comunicación asertiva y la formación de valores. Además, esto ayuda a reducir la ansiedad y el estrés, facilitando una mejor asimilación de conocimientos.

La dimensión más débil es formación, lo que muestra que se requiere fortalecer algunas prácticas, tales como, lineamientos formativos, accesibilidad al coordinador de convivencia escolar, programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo. Una de las estrategias que se pueden implementar para fortalecer este aspecto puede ser promover el respeto, la inclusión y la resolución pacífica de conflictos, fortaleciendo las normas de convivencia, que estén claras y que sean consensuadas con la comunidad, aplicándolas de manera equitativa y justa. Otra estrategia puede ser la aplicación de programas de educación socioemocional (los que ya se realizan pero que no han tenido el impacto esperado), cuidado personal y prevención de conductas de riesgo. En este caso requiere de mayor acompañamiento y supervisión para que se apliquen y se implementen en la práctica y no solo como una clase más.

Área de gestión de recursos:

Figura 9

Área de gestión de recursos (resultados encuesta aplicada en Colegio Alerce)



Esta área es analizada a través de tres dimensiones: gestión del recurso humano (evalúa las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor); gestión de recursos financieros y administración (analiza las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos); gestión de recursos educativos (evalúa las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimientos la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios).

La dimensión mejor evaluada es gestión de recursos financieros y administración, es decir, que el establecimiento cuenta con un sistema de contabilidad efectiva de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia y genera contacto con redes externas a favor del Proyecto Educativo Institucional. Este es crucial para garantizar la sostenibilidad y la calidad educativa a través de un manejo eficiente de los recursos, brindando lo mejor a los estudiantes y optimizando los recursos.

La dimensión más débil es gestión del recurso humano, dentro de la cual, el indicador más bajo muestra que falta implementar mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo laboral y un sistema eficiente para reemplazos de docentes en caso de licencias médicas. La gestión del recurso humano en un colegio es clave para garantizar un trabajo bajo un ambiente armonioso, eficiente y motivador, con un equipo comprometido con sus trabajadores. El ausentismo laboral es un problema grave que afecta a nivel nacional a todos los centros educativos debido a la desmotivación de los profesionales de la educación. No obstante, hay estrategias que se pueden implementar para poder disminuir este riesgo y así evitar la discontinuidad o interrupción de la enseñanza. Una de las estrategias iniciales es la selección y contratación del personal adecuado a través de un proceso que permita seleccionar a los colaboradores según los lineamientos del establecimiento y el perfil alineado al PEI. Otra estrategia puede ser la formación continua de los docentes con aprendizaje desafiante para ellos y que sean de gran e inmediata utilidad. Otra estrategia puede ser promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, reconociendo y valorando el esfuerzo del personal con incentivos o programas de bienestar. Finalmente, es importante realizar el Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral- Salud Mental CEAL-SM/SUSESO para poder prevenir y buscar acciones que apunten a mejorar los indicadores más descendidos según la opinión real de los trabajadores.

Frente a todo lo expuesto a modo institucional, se puede especificar que dentro de las fortalezas del establecimiento destacan las siguientes:

- Trabajo centrado en los estudiantes, brindando lo mejor a ellos para fomentar su autonomía, su desempeño en las áreas no solo académicas sino que de forma integral, en el área artística, cultural, socioafectiva.
- Se trabaja con harta tecnología en aula, con métodos diversificados, valorando la inclusión y la diversidad de estudiantes, brindando el apoyo a todos quienes lo requieran.
- En el área académica se motiva al estudiante a trabajar en proyectos, realizando trabajo colaborativo y preparándolo para experiencias futuras.

- El área de convivencia escolar es un indicador importante puesto que se trabaja en base a la prevención de situaciones, creando un ambiente sano y armonioso, otorgando un espacio seguro para los estudiantes.
- En el área de recursos se observa un trabajo bien evaluado desde sosteneduría lo que permite que exista un buen trabajo con su equipo educativo.

En cuanto a las debilidades, se pueden mencionar las siguientes:

- Se requiere fortalecer el apoyo a los estudiantes destacados, pues a veces, se enfocan en apoyar a los estudiantes que se encuentran más descendidos académicamente y/o que requieren más apoyo debido a sus necesidades educativas especiales, dejando de lado a quienes se encuentran más avanzados y estancándolos, en donde se debería nivelar hacia arriba y no hacia abajo, trabajando con la diversidad de estudiantes que se encuentran en aula sin desmerecer a ninguno de ellos, sino que brindando el apoyo que ellos requieren según sus necesidades y capacidades.
- Por otra parte, se requiere trabajar en base a una visión compartida del PEI articulado con el PME, que sea de participación y conocimiento de todos, de esta manera, se trabaja el sentido de pertenencia, el sentirse valorado e importante dentro de la comunidad. Al hacer parte a todos los integrantes se invita a participar activamente aumentando significativamente la motivación y compromiso por lograr las metas claras y que sean compartidas y consensuadas con todos, logrando mejores resultados al trabajar en equipo.
- En cuanto al área de convivencia escolar falta entregar lineamientos claros y no darlos por conocidos simplemente sin asegurarse que todos estén al tanto de las normas, de las instrucciones y de la cultura escolar. Al trabajar bajo

- una metodología de prevención, cuidado personal evitando conductas de riesgo, se hace necesario que se implemente esta cultura escolar a toda la comunidad de tal modo que todos trabajen hacia una misma dirección con un sentido claro.
- Respecto al área de recursos humanos, se hace necesario implementar mecanismos para disminuir la tasa de ausentismo laboral que ponen en pausa o dificultan la continuidad de estudios debido a que se requiere reemplazos que pueden ser breves o extensos. Se hace necesario crear una cultura de compromiso docente, lo cual se ve incrementado con la motivación, sentirse valorados y que su trabajo es importante para los estudiantes y para el establecimiento. Generar un ambiente laboral sano, armonioso, con pausas activas, con consejos de profesores y reflexiones pedagógicas que sean eficientes y significativas, brindando espacio para realizar su labor docente, donde exista espacio y tiempo para que planteen sus dudas o consultas sin temor a ser juzgados ni cuestionados.

PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de gestión estratégica que permite a las instituciones educativas analizar su contexto, establecer objetivos de mejora y desarrollar acciones concretas para optimizar sus procesos de enseñanza y aprendizaje. Su implementación se basa en la participación de la comunidad educativa, y el uso de datos para la toma de decisiones, garantizando así una educación de calidad y sostenible en el tiempo.

Tabla 3

Plan de Mejoramiento Colegio Alerce

| Dimensión | Subdimensión | Objetivo | Meta | Acción | Responsable |
|--------------------|--|--|---|--|--|
| Gestión pedagógica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión Pedagógica ▪ Enseñanza y aprendizaje en el aula ▪ Apoyo al desarrollo de los estudiantes | Destacar positivamente a los estudiantes que tienen un excelente desempeño académico, brindando oportunidades de crecimiento y | Brindar al menos dos oportunidades de crecimiento académico a los estudiantes que destacan positivamente en el establecimiento. | Fortalecimiento en todos los aspectos del refuerzo positivo y focalización a los estudiantes destacados, brindando instancias enriquecedoras y | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora ▪ Jefa de Unidad Técnica Pedagógica |

| | | | | | |
|-----------|--|--|---|---|--|
| | | <p>experiencias enriquecedoras que potencien sus competencias. Fortalecer las orientaciones vocacionales de los estudiantes que egresan de 8° Año Básico, ayudándoles a escoger la mejor opción para su futuro en base a sus intereses y necesidades</p> | <p>Ejemplo de ello pueden ser olimpiadas, campeonatos, competencias, entre otros. Proponer charlas vocacionales tanto dentro como fuera del establecimiento durante todo el año escolar. Tratar estos temas en orientación y en reuniones de apoderado.</p> | <p>significativas para ellos, tanto dentro como fuera del establecimiento a modo que puedan destacar no solo a nivel institucional sino que comunal, regional o nacional.</p> | |
| Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo del sostenedor | Fortalecer un proceso | El 85% de los funcionarios | Generar instancias de | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostenedora ▪ Directora |

| | | | | | |
|---------------------|---|---|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo formativo y académico del director ▪ Planificación y gestión de resultados | <p>sistemático de revisión y análisis del PME de forma grupal, junto con los otros documentos institucionales, tales como el PEI, el Reglamento Interno de Convivencia Escolar y el Reglamento de Evaluación.</p> | <p>participa activamente en las actividades institucionales, se involucra y forma parte de él, como lo es el PME y los otros documentos institucionales.</p> | <p>análisis y reflexión del PME y otros documentos institucionales (PEI, RICE, Reglamento de Evaluación).</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefa de Unidad Técnico Pedagógica ▪ Inspector General ▪ Coordinadora Convivencia Escolar. |
| Convivencia escolar | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación ▪ Convivencia escolar ▪ Participación | <p>Brindar instancias para la entrega de lineamientos claros y horarios fijos de atención semanal de la</p> | <p>El 90% de los docentes conoce y aplica los reglamentos del colegio existiendo una</p> | <p>Acompañamiento a los docentes con foco en la formación y conocimiento de los lineamientos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinadora de Convivencia Escolar ▪ Dirección |

| | | | | | |
|---------------------|--|--|---|---|--|
| | | coordinadora de Convivencia Escolar. | articulación y comunicación fluida con Convivencia Escolar. | institucionales a través de entrevistas y monitoreo constante. | |
| Gestión de recursos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del recurso humano ▪ Gestión de recursos financieros y administración ▪ Gestión de recursos educativos | Mejorar significativamente los mecanismos para disminuir el ausentismo laboral. Crear una estrategia eficiente para los reemplazos de licencias médicas. | El 90% de los funcionarios asisten con normalidad al establecimiento, existiendo una coordinación y comunicación fluida entre Inspector General y funcionarios. | Contar con recursos humanos, profesionales y técnicos externos, para el fortalecimiento de instrumentos de apoyo a la actividad educativa, anticipándose ante posibles problemas de falta de personal por licencias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostenedora ▪ Directora |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | médicas u otras dificultades (contratación de docentes volantes, asistentes u otros). | |
|--|--|--|--|---|--|

CONCLUSIÓN

Las buenas prácticas en un colegio son fundamentales para garantizar un ambiente de aprendizaje seguro, inclusivo y de calidad. A través de estrategias pedagógicas innovadoras, una gestión eficiente y participación activa de la comunidad educativa, se logra mejorar el rendimiento académico, fortalecer los valores y promover el bienestar de estudiantes y docentes. La continuidad y evaluación de estas prácticas permiten su adaptación a nuevos desafíos, asegurando una educación más equitativa y efectiva para todos.

En definitiva, las mejoras basadas en el PME buscan una transformación integral de los establecimientos educativos, abordando aspectos pedagógicos, de gestión, infraestructura y participación comunitaria, con el objetivo de ofrecer una educación equitativa y de calidad para todos los estudiantes.

A través de esta investigación realizada, se puede evidenciar que las prácticas del Colegio Alerce son evaluadas mayormente de forma positiva, no obstante, hay factores claves que requieren ser fortalecidos y mejorados. Para ello se requiere mucha articulación con todo el equipo educativo, con entidades externas, comunicación fluida entre todos y mejorar la labor de recursos humanos. En este caso se comprueba lo que dice Fullan (1940), acerca de reinventar el aprendizaje, fortalecer las capacidades colectivas, entre otras.

Es así como las prácticas de Colegio Alerce deberían mejorar siguiendo las acciones del PME, las cuales se realizan, pero no están totalmente socializadas ni consensuadas. Es por ello que debe existir una articulación entre todo el cuerpo docente, asistentes de aula y administrativos para poder lograr implementar las acciones con éxito. Con esto se abre una puerta a implementar de la mejor manera los aspectos que se deben fortalecer según lo analizado y evidenciado en esta investigación.

Mejorar la gestión pedagógica en Colegio Alerce es esencial para elevar la calidad educativa y fomentar un entorno de aprendizaje efectivo a través de metas claras y compartidas con la comunidad, la implementación de tecnologías educativas, el desarrollo profesional docente y la creación de un ambiente escolar positivo.

Perfeccionar el liderazgo en el colegio es esencial para fomentar un entorno educativo de calidad y promover el éxito académico de los estudiantes a través del desarrollo de la inteligencia emocional, la colaboración con las familias y la comunidad, el establecimiento de alianzas estratégicas, la visión compartida y prácticas de liderazgo pedagógico.

Fortalecer la convivencia escolar es muy importante para poder crear un ambiente educativo seguro, inclusivo y propicio para el aprendizaje a través de normas claras y compartidas, el diálogo y la resolución pacífica de conflictos, la participación activa de la comunidad educativa, la implementación de programadas de mediación escolar, desarrollo de habilidades socioemocionales, reconocimiento y fortalecimiento de comportamientos positivos y adaptar estrategias a la diversidad cultural.

Optimizar el área de recursos humanos es crucial para mejorar la calidad educativa y el bienestar de los colaboradores a través de la definición de perfiles profesionales y procesos de selección adecuados, la implementación de evaluaciones de desempeño justas y transparentes, el liderazgo directivo y el trabajo en equipo, la formación continua y el desarrollo profesional, la comunicación y la empatía, adaptabilidad y flexibilidad, implementación de programadas de bienestar laboral

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2012). *La Relación entre el Marco Teórico. Las Preguntas de Investigación y Objetivos de la Investigación*. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 7(2), 174–186. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609052&lang=es&site=ehost-live>.
- Biblioteca de Congreso Nacional de Chile (2019). *Ley 20.529 Sistema Nacional de Aseguramiento de La Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización*. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1028635>
- Fontalvo Herrera, T. J. (2007). *La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad: (ed.). Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000*.
- Manzo, L., Venegas- Ramos, L. (2020). *Guía de Escritura Académica. Santiago de Chile: Universidad Miguel de Cervantes, Dirección de Postgrado e Investigación*.
Recuperado de: http://estudios.umc.cl/wp-content/uploads/2021/05/GU%C3%8DA-DEESCRITURA-ACAD%C3%89MICA_2020_compressed.pdf.
- Ministerio de Educación. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Recuperado de: https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

- Ministerio de Educación. (2021). *Marco para la Buena Enseñanza*. Recuperado de : <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
- Nail Kröyer, O. (2018). *Gestión y liderazgo en el ámbito de la convivencia escolar: (ed.). RIL editores*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/106296?page=69> (p. 37-67)
(p. 158-170)
- Naranjo, D. (2016). *Manual de habilidades directivas y liderazgo: formación para el empleo*. Madrid, Spain: Editorial CEP, S.L.
Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/50980?page=112>.