Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación, mención Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. COLEGIO ALONSO DE ERCILLA, DE LA COMUNA DE SAN FELIPE, REGIÓN DE VALPARAÍSO

Nombre del candidato/a a magíster: Carmen Gloria Cuevas Mella

Nombre del tutor guía: Francisco Calderón.

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín.

Enero 2023

Índice

1. Portada
2. Índice…… 2
3. Resumen…… 3
4. Introducción…… 4-5
5. Marco teórico…….. 6-11
6. Marco contextual…… 12-25
7. Diagnóstico institucional…… 26-40
8. Análisis de resultados…… 41-49
9. Plan de mejoramiento…… 50-58
10. Bibliografía……... 59-63
11. Anexos…….. 64

Resumen

El presente trabajo es fruto de la observación, diagnóstico, análisis y posterior reflexión en torno a la realidad actual del Colegio Alonso de Ercilla.

Respecto del análisis y la posterior reflexión se Intenta proyectar cambios en el periodo de un año, donde el foco está en lograr el compromiso de los distintos agentes que forman parte de la Comunidad Educativa.

La propuesta se enfoca en potenciar las prácticas institucionales, ya que si bien muchas acciones ya están determinadas en el contexto educativo del establecimiento, se pudo observar que no son persistentes ni sistemáticas en el tiempo, es por esto que se realizó un análisis detallado de las dimensiones que compromete, intentando evidenciar cuales podrían ser los nudos críticos para alcanzar mejoras reales en pos de los logros y aprendizajes en un ambiente de sana Convivencia de todos los estudiantes. Es por esto, que lo que este proyecto propone, es que mediante la implementación de objetivos y metas enfocadas a potenciar el Proyecto Educativo Institucional, se logre de esta manera concretar una serie de mejoras en todas las dimensiones que comprende un Plan de Mejoramiento Educativo, las cuales permitan optimizar las prácticas institucionales y consolidar la excelencia académica del establecimiento.

Introducción

En el contexto de buscar procesos de mejoramiento continuo, la creación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) demanda un trabajo de análisis y reflexión que ayude a los Establecimientos Educacionales definir las áreas de importancia y los nudos críticos poniendo énfasis siempre en Proyecto Educativo Institucional, buscando de esta manera lograr procesos de aprendizaje y mejoramiento continuo tanto para el establecimiento como de sus estudiantes.

Para lograr este proceso de forma óptima, el equipo directivo, el cuerpo docente y la comunidad educativa en su conjunto deben desarrollar capacidades institucionales y directivas que podemos encontrar en los documentos ministeriales como son, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, en los cuales se explicita la importancia en el ejercicio del liderazgo, como son la visión estratégica, el trabajo en equipo y el sentido de autoeficacia, junto con ello debemos considerar los conocimientos adquiridos en relación con los procesos de mejoramiento y cambio escolar, entre otros.

Por todo lo anterior, es importante considerar que la elaboración del Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) requiere habilidades básicas y coherentes para lograr redactar con claridad y los diversos componentes del plan, como son las metas estratégicas, los objetivos estratégicos, las estrategias, los indicadores y las acciones que se quieren llevar a cabo.

El presente Plan de Mejoramiento Educativo surge en base a la recopilación de datos a través de la aplicación de un instrumento base que nos permitió analizar los datos entregados y generar el diagnostico institucional. La aplicación de este instrumento se trabajó con distintas entidades de la comunidad educativa. Para el proceso de evaluación se generaron equipos de trabajo agrupados según la pertinencia en los temas a evaluar. Respecto de lo anterior es importante explicar que los Docentes y el Equipo Directivo participaron en la totalidad de las áreas a evaluar; participaron también los asistentes de la educación, el departamento de

Convivencia Escolar y el departamento de Recursos. El instrumento fue realizado entre el mes de octubre y noviembre del 2022.

Una vez reunida la información, se analizó, generando una primera aproximación a debilidades en la Gestión Institucional; estableciendo desde los descriptores de áreas de gestión, los elementos críticos de la gestión institucional, posterior a esto se definieron las líneas de acción y el desarrollo de un Plan de Mejoramiento Educativo.

Marco teórico

Hoy en día nadie pone en duda el valor de la Educación. En un mundo, en el que cada vez surgen nuevos desafíos, en sociedades cada vez más complejas y heterogéneas, la Educación se presenta como una poderosa –sino la única- herramienta capaz de generar un “cambio” en la forma en como las personas nos relacionamos con nuestro mundo y desenvolvemos en las sociedades que decidimos vivir y formar. Los cambios y transformaciones han sido constantes en las últimas tres décadas, durante los últimos años, hemos vivido transformaciones profundas en nuestra sociedad en el ámbito de la salud, el trabajo y la educación. (Ahumada, 2012).

En el marco de lo anterior, no obstante parece ser que el problema central del ámbito de la educación, parece ser el hecho de carecer de un teoría sólida que se pe pueda aplicar sin mayores dificultades para mejorar los diferentes y variados sistemas educativos. Como plantean algunos autores, en Educación, sin embargo, la falta de sólidas teorías empíricamente validadas o validables es realmente preocupante. {…} sin embargo, no es sino hasta los años 90 cuando comienzan a proponerse modelos explicativos globales como un primer paso para la construcción de esa deseada teoría que diera a esta línea del respaldo que necesita. (Murillo, 2008)

El desarrollo, en países que han logrado superar la barrera de la pobreza y asegurar condiciones de vida medianamente aceptables para un porcentaje de sus habitantes, se mide no sólo en lo productivo, sino también en base al criterio de la educación. Por lo anterior, el gran desafío educativo consistiría en que los sistemas educativos puedan entregar una “buena educación” para que quienes la reciben puedan desarrollar cabalmente sus habilidades y potencialidades, alcanzando así su desarrollo personal y por añadidura, el desarrollo de sus propias sociedades. El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir una buena educación. (Bolívar, 2010)

Entre las muchas herramientas para superar la pobreza, desataca el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, dentro del mismo el Índice de Desarrollo Humano es un mecanismo importante que permite “medir” la educación que entrega cada país a sus habitantes. El IDH, del PNUD de la ONU, tiene entre sus indicadores criterios educacionales. Los Objetivos del Milenio, también del PNUD, a revisarse en lo próxima década también incluyen áreas educacionales. Por todo lo anterior, la Educación es considerada una herramienta de cambio y en algunos casos, probablemente muy excepcionales, verdaderamente el motor de ese cambio. Por ejemplo, no resulta menor el hecho de que en el ámbito de la educación, por ejemplo, nos encontramos con que la mayoría de los actuales jóvenes universitarios son la primera generación que ha tenido la posibilidad de acceder a una educación universitaria. La educación continua y el desarrollo de las tecnologías son también transformaciones importantes en nuestra sociedad. (Ahumada, 2012)

Es por todo lo anterior, que los distintos Estados, han suscrito acuerdos para tratar de implementar y unificar criterios y estándares que permitan definir cuáles deben ser los criterios educaciones mínimos que permitan realmente generar lo que en nuestro país constituiría la ansiada “educación de calidad”.

Cada Estado, establece a través de sus diferentes agencias, una serie de normativas y criterios, que de alguna u otra forma sean incorporadas a las escuelas, que son finalmente el lugar donde debe producirse ese cambio. Nuestro país no es la excepción, en Latinoamérica, y específicamente en Chile, Núñez, Weinstein y Muñoz (2010) señalan la evolución que ha tenido la educación pública que ha pasado de un director concebido como un administrador y ejecutor de las políticas emanadas del nivel central, a un director líder en la transformación y en los procesos de cambio que se viven en la escuela. En la Ley General de Educación (Ley 20.370), que establece el marco de la gestión educacional en Chile, se establece que el director, en conjunto con su equipo directivo, deberá realizar la supervisión pedagógica en el aula, lo que supone enfocarse en lo pedagógico sin desatender las labores administrativas. (Ahumada, 2012)

El proceso, a nivel mundial y para nuestro país, no ha sido fácil. Ello puede deberse a que establecer criterios y estándares, para sociedades con distintos niveles de desarrollo, este último principalmente basado y entendido como bienestar material, resulta a lo menos complejo, considerando que los recursos de esos Estados, cuando se tratan de políticas públicas varían de un país a otro del planeta. Sin dudad no es lo mismo asistir a una escuela en Alemania, que a una escuela en Pakistán. Pero tampoco deja de ser cierto que gran parte de la "educación" que reciben las7los alumnas y alumnos, se centre el rol del docente en el aula. Así mismo, en nuestro sistema, ese rol no es autónomo, ya que cada profesor forma parte de una organización estructurada, como es la escuela, la que depende y se gestiona en gran parte por un Equipo Directivo, Director y Sostenedor. Siguiendo a Bellei, Contreras y Valenzuela (2008), refiriéndose a los nudos críticos del debate sobre políticas educacionales en Chile, señalan la necesidad de fortalecer las capacidades docentes para enseñar, las capacidades de los equipos directivos y los administradores para gestionar las escuelas y liceos; y los recursos puestos a su disposición asegurando una distribución más equitativa de estos (Ahumada, 2012).

Nuestro país no es la excepción. Junto a lo anterior, para el caso nacional deben considerarse factores como la geografía, el centralismo, la mala distribución de los ingresos económicos tanto a nivel territorial, como familiar y per cápita, la implementación de modelos extranjeros que no consideren las culturas locales y finalmente la consideración y respeto de las subjetividades personales que van desde el consumo de nuestra dieta hasta las identidades étnicas y de género, hacen que en resumen establecer criterios y estándares sea difícil y complejo. No obstante, el Estado no puede dejar de hacerlo. De todas maneras, en general, las políticas públicas mencionadas apuntan a lograr que los establecimientos educacionales desarrollen la capacidad de adaptarse a los cambios, mejorar y responder a las necesidades de los estudiantes y la comunidad (Ahumada, 2012).

Si los diferentes Estados, el nuestro incluido enfrentan estas dificultades, las escuelas no enfrentan dificultades menores. Las escuelas pasaron de ser espacios de autoridad normativa hace 30 o 40 años atrás a ser muchas veces espacios de resolución de conflictos que las familias no son capaces de resolver. En esta línea es importante entonces que las escuelas, que están formadas por comunidades educativas singulares y en constante movimiento y cambio sean capaces de generar dos mecanismos claves: el primero, una cultura institucional y el segundo, una adaptabilidad de esa cultura institucional a las necesidades del contexto.

Lo primero, la cultura institucional consiste en que cada escuela sea capaz de hacer valida y legitimar frente a la comunidad educativa los valores e intereses que pretende establecer como proyecto educativo, es decir en palabras más simples, que sea capaz no sólo de recibir alumnos y enseñar, sino que genere la convicción en todos los miembros de esa comunidad profesores, alumnos y familias, que los valores que transmite el proyecto educativo, son válidos para la sociedad en la que vivimos. En esto es fundamental el rol que cumplen no sólo los actores mencionados anteriormente, sino principalmente los directivos y sostenedores.

Lo segundo, la adaptabilidad de esa cultura institucional a las necesidades del contexto, consiste en entender que, si bien las escuelas entendidas como instituciones permanecen en el tiempo, esa permanencia no puede ser inmutable, es decir deben las escuelas ser capaces de satisfacer las demandas de sociedades y familias cada vez más exigentes y conscientes de sus derechos en contextos de cambio, lo que implica que desde el interior de las escuelas, de ahí la importancia de directivos y sostenedores, se revisen constantemente las prácticas pedagógicas para fortalecer aquellas que son débiles, mantener las buenas y cambiar o modificar aquellas que generan anquilosamiento o que resultan anacrónicas.

En este contexto, cambiante y desafiante, la normativa establecida por el Estado a través del MINEDUC y las distintas agencias que participen apoyando o fiscalizando, constituyen no sólo una “ley” que se debe cumplir, sino una guía o ruta que resulta útil, ya que muchas veces las escuelas tienen la intención de mejorar, pero no saber cómo hacerlo.

La revisión de esos estándares y criterios es y debe ser vista como una oportunidad de crecimiento, ya que por la inercia que se genera en las escuelas, muchas veces los procesos y la evaluación de los mismos, no son capaces de sostenerse en el tiempo. Esos estándares resultan claves, ya su logro permite asegurar la entrega de esa “buena educación” a los alumnos y sus familias. De ahí la importancia creciente que han tenido los sistemas de aseguramiento de la calidad como forma de dar respuesta a las necesidades de los clientes, así como la importancia que adquieren los proveedores en el desarrollo del proceso productivo, son aspectos que han cambiado las relaciones dentro de la organización y entre organizaciones. (Ahumada, 2012)

Las escuelas, adolecen de las mismas carencias de las empresas: falta de recursos; entendiendo por ellos los recursos monetarios, recursos humanos y el recurso tiempo.

El establecer los marcos de mejora a través del PME, permite que las escuelas puedan proyectar sus objetivos para el futuro a corto plazo, al tiempo que permite la revisión de los mismos. Al mismo tiempo, permite también observar las falencias o debilidades que puedan presentar las escuelas durante sus procesos internos y en la relación con sus familias y alumnos.

En el contexto actual, donde nuestro país está dejando atrás la pandemia provocada por el Covid-19, pero continúa aun viviendo sus efectos en todos los sentidos, las escuelas y comunidades educativas deben muchas veces hacerse cargo de los efectos personales, psicológicos y familiares que esta emergencia haya generado, sumado a lo anterior, la discusión constante y permanente que se mantendrá en el futuro inmediato sobre nuestra institucionalidad política y económica, con conceptos como subjetividades, derechos, pacto social, en el discurso y discusión públicos, hace que las escuelas deban sumamente atentas a las dificultades que puedan generarse a nivel de sus alumnos. Por ello la importancia de establecer un buen PME es vital para definir y proyectar los valores que cada escuela quiera aportar a un mundo complejo y cambiante. Por lo mismo es que los distintos estamentos que forman parte de una escuela, y específicamente

sus directivos, así como tampoco el sistema educativo nacional, no pueden limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, en las condiciones actuales, crecientemente se está volviendo insuficiente. Sí, como primera responsabilidad del establecimiento educacional, es preciso garantizar el éxito educativo a todo su alumnado, esto no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula. (Bolívar, 2010)

Marco Contextual

En el año 1982, un grupo de abnegados y esperanzados profesores, recorrían las calles de la Ciudad, buscando un lugar propicio donde levantar el sueño de toda una vida: El Colegio Alonso de Ercilla. Fue en aquel entonces, que las circunstancias quisieron que ese trabajo se iniciara, en una nostálgica casona que albergó a una pléyade de niños y niñas alegres que comenzaban a erguirse como los primeros alumnos y alumnas de esa casa de estudios. En la Calle Condell se inicia la inmensa tarea de hacer presencia educativa en la Provincia, a través de un trabajo serio y responsable. Paulatinamente, las corbatas burdeos, los buzos cafés y el comportamiento digno del colegio Alonso de Ercilla comenzaron a plasmar de alegría y vida las calles de nuestra ciudad y sus alrededores.

Pero, las instalaciones de Condell útiles y esforzadas solo eran la instancia primera para el caro anhelo de levantar un colegio altivo. Por tal razón, en 1985, Padres, Madres, Profesores y Profesoras eligieron la maqueta, endeble y pequeña, que a la postre se transformaría en un gigantesco edificio. En ese año los esbozos de una construcción conformaban la primera etapa consistente en seis salas iluminadas y un pabellón de servicios higiénicos. De esta forma, se iniciaba una carrera ascendente hacia la consecución del objetivo mayor. En aquel entonces esto parecía lejano y dificultoso, pero nunca se permitió que tal sensación bajará los brazos. La posibilidad de entregar a la comunidad sanfelipeña un Colegio íntegro ha requerido necesariamente un compromiso de todos los estamentos que componen la institución. Cada alumno y alumna del Colegio Alonso de Ercilla se siente partícipe de un trabajo sistemático y fructificó. Desde 1986 se han logrado licenciar anualmente alumnos y alumnas que ingresan a universidades o institutos profesionales cuyo éxito se ha solidificado a partir de una base integral cobijada en el Colegio Alonso de Ercilla. Cada año se reciben a pequeños alumnos y alumnas de pre- básica quienes paso a paso van conformando este plantel educativo.

SÍNTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO

Ambas sedes del colegio Alonso de Ercilla se ubican en la zona céntrica de la ciudad de san Felipe, a tres cuadras de la plaza de armas, gobernación, municipalidad, iglesia catedral, obispado, notarías y bancos, frente a tribunales de la familia, juzgado de policía local, de fácil acceso, cercanas a la universidad de playa ancha, Preuniversitario UCV, Preuniversitario CPECH.

SÍNTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS

Prueba SIMCE	Alonso de Ercilla (CAE)	Diferencia	Promedio nacional de grupo socioeconómico Medio (vs. CAE)
Lenguaje y Literatura: Lectura	268	+17	242 (+26)
Matemáticas	279	+210	263 (+16)
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	284		251 (+33)

ESTAMENTO DOCENTE		
ESTAMENTO	**CARGO**	**CANTIDAD DE FUNCIONARIOS**
DOCENTES DE AULA CON	**PROFESORES JEFES**	**40**

JEFATURA DE CURSO		
DOCENTES DE AULA SIN JEFATURA	**PROFESORES DE ASIGNATURA**	**23**
BIBLIOCRA	**COORDINADORA** **BIBLIOTECA CRA**	**02**
TOTAL		**65**

ESTAMENTO ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN		
ESTAMENTO	**CARGO**	**CANTIDAD DE FUNCIONARIOS**
ÁREA ESPIRITUAL	**CAPELLÁN COLEGIO**	**01**
PROFESIONALES ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	**NEURÓLOGA**	**01**
	MÉDICO BRONCO PULMONAR	**01**
	PSICÓLOGOS	**02**
	PSICOPEDAGÓGA	**03**

ESTAMENTO ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN		
	FONOAUDIÓLOGO ASISTENTES DE AULA	02 06
EXTRACURRICULAR	MONITORES DE ACADEMIAS	04
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DIRECCIÓN	01
	CONTADORA	01
INSPECTORÍA	INSPECTORES DE PATIO	08
ASEO Y MANTENCIÓN	AUXILIAR DE ASEO	06
TOTAL		36

Objetivo general del Colegio Alonso de Ercilla

Educar bajo los valores cristianos a los alumnos del Colegio Alonso de Ercilla, permitiendo crear un ambiente educativo apto, para la formación de personas capaces de insertarse en toda sociedad, constituyendo un real aporte para ella.

Objetivos estratégicos del Colegio Alonso de Ercilla

Incentivar el respeto entre las personas, teniendo como finalidad promover y desarrollar en todos los miembros de la Comunidad Educativa del Colegio Alonso de Ercilla, los principios y elementos que construyan una sana convivencia escolar, con especial énfasis en una formación que favorezca la prevención de toda clase de violencia o agresión.

Permitir el estudio, trabajo responsable y seriedad, estableciendo los deberes, obligaciones y los derechos de toda la comunidad educativa.

Contribuir a la formación integral del educando.

Unificar los criterios que se espera manifiesten los distintos miembros de la comunidad escolar; como referentes esperados, que permitan regular las relaciones intra estamentales.

Ser un instrumento valorado y reconocido por la comunidad del Colegio Alonso de Ercilla, que permita la solución de todos aquellos problemas que se susciten entre los distintos miembros de la comunidad, a fin de contribuir a la sana convivencia.

Explicitar el sistema de premios y reconocimientos a los alumnos que desarrollan y manifiestan dichos valores.

Metas del Colegio Alonso de Ercilla

1. Contribuir en la formación personal y social de los estudiantes, fortaleciendo las relaciones interpersonales respetuosas y solidarias.

2. Contribuir en el desarrollo de una comunidad educativa inclusiva y participativa, arraigada en los valores que promueve nuestro PEI.

3. Colaborar en la formación de un espacio educativo de crecimiento personal, favoreciendo un clima de respeto, confianza, acogida y búsqueda pacífica de soluciones a los conflictos para todos los integrantes de la comunidad escolar, considerando el contexto nacional de Pandemia.

Líneas de acción, programas y/o proyectos específicos

El Colegio Alonso de Ercilla promueve un clima de compromiso y respeto en la comunidad educativa y en su entorno social. Los valores y competencias específicas del establecimiento.

1.- Proporcionar a los alumnos y alumnas una educación integral que responda a las necesidades y exigencias de la época contemporánea ajustada a una concepción cultural cristiana occidental y a un énfasis centrado en los valores fundamentales de amor y respeto a la patria y a la familia como pilar básico de la sociedad; de manera de formar personas que aspiren al total aprovechamiento de sus capacidades naturales, en pos de un permanente progreso personal y que les asegure un bienestar futuro a ellos y ellas, a sus familias y a la sociedad toda

2.- Entregar a los alumnos y alumnas una sólida formación intelectual, social, física y espiritual a través de la enseñanza, orientando su vida y su quehacer en base a valores íntegros y espirituales, propios de una educación humanista cristiana. Desarrollando sus capacidades intelectuales en función de la búsqueda del saber y la verdad, afianzando su personalidad en el respeto por sí mismo y por los demás en el ejercicio libre de sus deberes y derechos.

3.- Involucrar a todos los miembros de la comunidad escolar, de tal forma que participen de forma equitativa, durante todo su proceso educativo. Lo anterior implica que aprendamos a vivir con la diferencia y desde la diferencia, que reconozcamos que todas las personas tenemos el mismo valor, sólo por la condición de ser seres humanos.

Lo anterior con el objeto de que como colegio, propendemos a ser cada día más, un establecimiento inclusivo, en el que aceptamos, reconocemos y valoramos a todos los niños, niñas y jóvenes en su singularidad brindándoles la posibilidad de participar con sus pares, sus profesores y la comunidad educativa en general.

4.- Formar personas capaces de vivir integralmente su sexualidad, en armonía consigo mismos y con los demás, en un contexto de respeto por la vida humana, la diversidad y la dignidad de la persona, que les permita una vida sana, responsable, feliz y libre. Su objetivo es que niños, niñas y jóvenes sean capaces de construir una sociedad basada en el respeto, la tolerancia, la transparencia, la cooperación y la libertad.

5.- Promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella, fomentando en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica y responsable, respetuosa, abierta y creativa.

6.- Determinar eficazmente las acciones de orientación vocacional, profesional, psicológica y cultural, a fin que incidan en el proceso formativo integral de la personalidad del educando.

7.- Formar recursos humanos calificados de nivel medio, capaz de actuar y desempeñarse eficientemente en los sectores productivos secundarios y terciarios de la economía nacional y regional

8.- Formar profesionales que, a través del aprendizaje significativo y práctico, sean capaces de demostrar habilidades, competencias y actitudes acordes a los requerimientos del sector productivo y los desafíos de la formación permanente en el área técnico profesional.

9.- Fomentar la capacidad de Emprendimiento y entregar un Liderazgo propositivo y generador de prosperidad en nuestros estudiantes, por medio de las herramientas técnico- profesionales entregadas a lo largo de su formación técnica de nivel medio y el desarrollo de Ferias de Emprendimiento.

10.- Promover una formación ético, moral y personal de acuerdo a las exigencias del entorno laboral, para el desarrollo del trabajo de manera eficiente.

11.- Promover una sólida formación académica y ética que le permitan tomar decisiones oportunas en la vida en todos los aspectos.

12.- Formar ciudadanos que le den honor a la Patria.

13.- Proyectar y difundir hacia la comunidad, nuestro Proyecto Educativo. Este proceso se complementa con el aprendizaje y uso de la información, el estímulo y desarrollo de la creatividad artística, sensibilidad artística y prácticas deportivas.

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERATIVA

Perfil Equipo Directivo:

1.- Conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional.

2.-Organizar y supervisar el trabajo de los Docentes y de los Asistentes Educativos.

3.- Proponer al personal Docente y No docente, a contrata y de reemplazo.

4.- Promover una adecuada convivencia en el Colegio.

5.- Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos en que se haya otorgado por la Congregación.

6.- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del Colegio, los Planes y Programas de Estudio y su implementación.

7.- Organizar, orientar y observar instancias de trabajo técnico pedagógico de los Docentes.

8.- Adoptar las medidas para que las madres, los padres y apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del Establecimiento y el progreso de sus hijos/as.

9.- Hacer funcionar y presidir el Consejo Escolar del Establecimiento y dar Cuenta Pública de la Gestión del Año Escolar.

10.- Transmitir permanentemente a la Comunidad Educativa la Misión y la Visión del Colegio.

11.- Reunirse periódicamente con todos los estamentos valorando su quehacer en favor de la gestión escolar.

12.- Tener informado a toda la Comunidad Educativa sobre las nuevas políticas educativas a nivel nacional, regional y comunal.

13.- Tomar decisiones asertivas en el quehacer de la gestión escolar tomando en consideración toda la información requerida y suficiente.

14.- Administración y control del sistema de subvención educacional.

15.- Establecer las comunicaciones con la Congregación para la toma de decisión frente a situaciones puntuales y entrega de informe de actividades por semestre.

16.- Mantener las relaciones con las autoridades Ministeriales de forma directa o delegando funciones que puedan ser reemplazados

17.- Mantener y monitorear los informe virtuales a través de la plataforma SIGE (sistema de información general de estudiantes)

Perfil docente:

El profesor del Colegio Alonso de Ercilla debe:

1.- Asumir a cabalidad los fines y objetivos del Proyecto Educativo, aplicando las teorías modernas de aprendizaje, que estén en línea con el mismo.

2.- Demostrar permanentemente un espíritu de superación personal y profesional, desarrollando sus habilidades, aumentando y/o actualizando sus conocimientos, de modo de lograr un mejoramiento continuo en su quehacer pedagógico.

3.- Planificar, coordinar y controlar eficientemente el trabajo docente, en lo relativo a los programas de asignaturas, de cursos, de unidades, de clases y de actividades extracurriculares complementarias

4.- Asumir como misión fundamental su función, la potencialización de las actitudes, aptitudes y habilidades de los alumnos.

5.- Dirigir a sus alumnos con un estilo que facilite en ellos los hábitos de disciplina y autocontrol, que les permita vencerse a sí mismo, ante todas las circunstancias.

6.- Poseer un espíritu de investigación que le permita diagnosticar, evaluar, corregir, mejorar problemas académicos y/o metodológicos en su quehacer educacional.

7.- Motivar en los alumnos el espíritu de investigación.

8.- Ser modelo positivo de vida para sus alumnos, expresado y testimoniado en acciones enmarcadas en el contexto ético y moral de los valores fundacionales y de nuestra cultura.

9.- Mantener excelentes relaciones interpersonales con todos los miembros de la comunidad escolar, basadas en la práctica constante del respeto hacia los demás, honestidad y lealtad.

10.- Tener una disposición favorable hacia la evaluación del desempeño de su gestión pedagógica.

11.- Velar por la seguridad física y psíquica de sus alumnos.

12.- Tener capacidad para canalizar las energías y crear compromiso con la misión formativa y educacional del Proyecto Educativo del Colegio.

13.- Demostrar un alto sentido de responsabilidad, cumpliendo con las normas administrativas que regulan el Colegio, en lo que compete a asistencia, puntualidad, presentación personal y en lo relativo a los procedimientos metodológicos, evaluativos y de orientación.

Perfil profesional de apoyo:

1.- Realizar diagnósticos a estudiantes con necesidades educativas, a grupos de estudiantes y a las familias de acuerdo a necesidades y normativa.

2.- Aplicar instrumentos de evaluación de acuerdo a su especialidad, a las necesidades y requerimientos de atención y normas vigentes.

3.- Elaborar informes de resultados de evaluaciones de acuerdo a especialidad y formatos que correspondan.

4.- Aportar sugerencias específicas al establecimiento, a los docentes y familias de acuerdo a resultados del diagnóstico.

5.- Realizar las reevaluaciones cuándo corresponda de acuerdo a necesidades y normas establecidas.

6.- Incorporar en los planes de trabajo, acciones bajo el enfoque de prevención de problemas, dificultades para aprender y áreas a mejorar.

7.- Decidir y planificar las acciones de apoyo al establecimiento, a los alumnos y sus familias.

8.- Planificar el trabajo a realizar y coordinar la organización de apoyos con docentes técnicos y administrativos del establecimiento.

9.- Realizar tratamientos de habilitación y rehabilitación en forma integral a través de planes y programas de apoyo individuales y grupales.

Perfil del apoderado:

La familia tiene la primera y fundamental responsabilidad en la educación de los hijos.

El temprano desarrollo de las capacidades cognitivas y morales ocurre en el seno de la familia. Allí empieza el uso del lenguaje que es la base de todas las habilidades simbólicas requeridas para vivir en comunidad y que es además el principal medio para los aprendizajes posteriores en el Colegio. También se establecen las primeras relaciones sociales del niño, inicia en la familia su comunicación con otros, su contacto con la cultura y adquiere las primeras señales de su identidad. Gran parte del éxito de la empresa educacional depende, por lo mismo, de la estabilidad emocional, la riqueza de estímulos y las oportunidades de desarrollo temprano que ofrece la familia.

En consecuencia, el Apoderado Alonsino debe:

1.- Apoyar en forma activa la labor educativa del establecimiento, aportando esfuerzos y recursos para favorecer el desarrollo integral del alumno/a.

2.- Mantener una estrecha y permanente comunicación entre el hogar (familia) con el establecimiento, especialmente profesor(a) jefe de curso, de modo tal, de estar oportunamente informado del quehacer de su pupilo y el avance en el plano cognitivo, emocional, conductual y proceder a implementar las medidas remediales cuando procediere.

3.- Proporcionar al alumno un ambiente familiar sano y con el máximo de estabilidad para un mejor cumplimiento de sus deberes y obligaciones escolares.

4.- Proporcionar al alumno/a, oportunamente, los materiales necesarios para llevar a cabo la tarea educativa.

5.- Optar por su membresía en el Centro de Padres.

6.- Apoyar toda iniciativa del Sub-Centro o del Centro General de Padres, destinada a mejorar o enriquecer el proceso educativo.

7.- Cumplir fielmente con el articulado del Contrato de Educación celebrado entre el Apoderado y el Colegio Alonso de Ercilla

8.- Plantear a través de los canales adecuados, sus intereses sobre la educación y formación de sus hijos o pupilos.

9.- Plantear, a los canales jerárquicos establecidos, toda inquietud o duda ya sea relacionada con su pupilo en particular, del curso o del Colegio en general.

10.- Proteger por medio de la palabra y de la acción el prestigio del Colegio y de los miembros de su comunidad.

11.- El apoderado(a) no podrá inmiscuirse en aspecto técnicos-pedagógicos los cuales le competen exclusivamente al personal Docente-Directivo y docente, de acuerdo a la legislación vigente.

12.- Respaldar la función educativa que cumple el Colegio en la formación de sus hijos.

13.- Conocer y aceptar las normas que rigen el desarrollo de la función educativa de la Institución.

14.- Participar en las actividades planificadas para mejorar el rol formativo del Colegio.

15.- Preocuparse de los hábitos higiénicos, de comportamiento y presentación de su hijo o pupilo en las actividades dentro y fuera del Colegio

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Objetivo General:

- Otorgar los recursos humanos y materiales necesarios, optimizando el tiempo, el espacio y las actividades para mejorar la calidad de la educación, tendiente a lograr el pleno desarrollo de la comunidad educativa.

Objetivos Específicos:

1. Lograr que las instancias formativas para los distintos estamentos, tengan una alta participación y adhesión comprometida con la institución.
2. Lograr el cumplimiento y responsabilidad de todos los estamentos en cuanto a las obligaciones propias de su rol.
3. Instalar medios efectivos de comunicación a nivel de la Comunidad Educativa que permitan mantener información de todas las áreas y actividades que se llevan a cabo en la Institución.
4. Replantear la organización administrativa y de recursos, especialmente las normas y procedimientos, para dar respuesta satisfactoria a las demandas que se hacen a la Institución.
5. Coordinar recursos financieros y actividades del Colegio, con los distintos organismos internos y estamentos.
6. Promover el respeto y cuidado del medio ambiente, con iniciativas que consigan una alta convocatoria, participación y compromiso.
7. Generar estrategias de participación, liderazgo, conducción colegiada y responsabilidad compartida hacia el logro de objetivos educacionales de Calidad.

Diagnóstico institucional

Este Diagnóstico Institucional se trabajó en base a los Estándares Indicativos de Desempeño, los cuales ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento (Educación, 2014). Frente a lo anterior podríamos mencionar que el Colegio Alonso de Ercilla, de la ciudad de San Felipe, lleva en funcionamiento 40 años por lo que es una institución que está en constante mejoramiento sin perder de foco su identidad y modelo pedagógico, es decir, el Proyecto Educativo Institucional ha mantenido sus pilares, relacionados con el desarrollo de las potencialidades de todos los estudiantes. La implementación del Proyecto Educativo Institucional está alineado con las políticas educativas que apuntan al logro de resultados académicos, por lo que se realiza un trabajo riguroso para alcanzar niveles de excelencia. Todo sustentado en la base de lo que la Institución entiende por “Calidad de la Educación”, traduciendo está en una concepción del ser humano como ser holístico e integral, que sea un aporte a la sociedad actual. La situación de los establecimientos educacionales, respecto a la Gestión Escolar, ha tenido un cambio sustantivo en estos últimos años, 30 funcionando desde una lógica exclusiva de administración a otra de Gestión Estratégica. Respecto a lo anterior el Colegio Alonso de Ercilla no ha estado ajeno a los cambios, teniendo que adaptarse a los requerimientos actuales del sistema educacional y que ha movilizado prácticas y acciones al interior de la comunidad educativa. En éste sentido, la necesidad de aproximarnos a ciertos supuestos del Estado de la Gestión en la Institución, nos lleva a implementar dispositivos o instrumentos que permitan diagnosticar a través de un autoevaluación institucional para contribuir a la mejora educativa, promoviendo que el establecimiento analice sus procesos de gestión e identifique sus fortalezas y debilidades (MINEDUC, 2014), para poder potenciar las primeras y hacerse cargo de sus problemas en las

distintas áreas de gestión como: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica en las distintas dimensiones y áreas de proceso. Esto se trabajó con distintos actores de la comunidad educativa.

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.

El compilado de resumen de la evaluación aplicada a distintos estamentos de la Comunidad Educativa es la siguiente:

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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		**X**		

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.				
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 objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.		**X**		
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**		

1.2. 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**		

1.3. 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**	

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: en esta dimensión se comprenden las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo 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 desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		**X**		
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**		

Área Convivencia Escolar

1.1. 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 extra-programáticos, 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**	

1.2. 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 conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			**X**	
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**	

1.3. 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**

Área Gestión de Recursos

1.1. 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**	

1.2. 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**

1.3. 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**	

Análisis de resultados

Dimensión Liderazgo: se entenderá que en esta dimensión se comprenden las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento (MINEDUC, 2014).

- Liderazgo del Sostenedor: La Sostenedora y presidenta de la Fundación Educacional Pompeya, de la cual forma parte el Colegio Alonso de Ercilla, es Ingeniera Comercial, viene desde el mundo empresarial con una vasta carrera en multinacionales. Ella está constantemente presente en el establecimiento monitoreando constantemente el trabajo de su Equipo Directivo (2 directores, 1 jefe de Unidad Técnico Pedagógica, 2 encargados de sede de la Unidad Técnico Pedagógica, 1 jefe de logística y 1 Encargada de Convivencia Escolar), a través de reuniones semanales, así como también todas las prácticas cotidianas del establecimiento. Conoce a cada uno de los profesores, así como también a los asistentes de la educación (profesional y no profesional), conoce y se reúne frecuentemente con el Centro de Alumnos y el Centro de padres. Su liderazgo va de la mano con el mérito de las personas, por lo que no excluye a nadie de ser un aporte esencial para el buen funcionamiento del colegio. Se preocupa constantemente de la actualización y perfeccionamiento constante de todo el equipo de trabajo. Todo lo anterior de la mano de un monitoreo a través de un "cuadro de mando integral", que sustentan ambos directores, para observar si se está trabajando en pos del cumplimiento de las metas propuestas. Sin embargo una de las principales falencias que se pueden evidenciar es que si bien entrega lineamientos a sus directores, muchas veces las metas son poco claras y se evalúan el cumplimiento de las mismas solo al final del año y no en el proceso de trabajo.

- **Liderazgo del director:** El Colegio Alonso de Ercilla, al tener dos sedes (una de 1° a 7° básico y la otra de 8° básico a 4° medio incluyendo la pre básica) posee dos directores, ambos responsables de los resultados

formativos y académicos del establecimiento, los cuales son trabajados en consejo con el equipo técnico y todos los profesores del establecimiento. Si bien en lo cotidiano no trabajan juntos, ambos tienen lineamientos designados desde la sostenedora y desarrollan un trabajo colaborativo para comprometer a la comunidad educativa con el PEI y las necesidades y prioridades propias del establecimiento, programando actividades en conjunto con la unidad técnica, el Centro de Estudiantes y el Centro de Padres para así involucrar a la comunidad educativa así como también en muchas oportunidades a la comunidad de San Felipe. Es rol de ambos directores promover una cultura de altas expectativas en toda la Comunidad Educativa, sin embargo muchas veces a esto le falta el seguimiento, perfeccionamiento y la evaluación que todo proceso necesita, misma situación podemos observar en el área de la Gestión pedagógica, en promover y participar en el desarrollo de los docentes y con los procesos de cambio y mejora del establecimiento, todo lo anterior si bien es parte de los lineamientos y del trabajo propio de los directores, es la contingencia del establecimiento la que limita los tiempos de ambos para poder llevar a cabo los procesos de la debida manera a pesar de ser un propósitos claros y explícitos para todos los actores del Establecimiento Educacional.

- **Planificación y Gestión de Resultados:** El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que entrega las características centrales, la misión y visión educativa así como también los perfiles de quienes conforman la Comunidad Educativa. El equipo directivo a su vez, realiza procesos de autoevaluación, sin embargo, estos no son sistemáticos ni persistentes en el tiempo por lo tanto, se pierde el sentido y el foco pensando principalmente en el PME o bien en la planificación anual propia del establecimiento en donde se habían definido prioridades, metas, estrategias, plazos y responsables de los procesos. Este monitoreo se realiza principalmente en el “cuadro de mando integral”, para, lleva control del resultados académicos y formativos, el clima

escolar, la participación de los padre y apoderados, pero falta el proceso más importante que tiene que ver con la evaluación y el perfeccionamiento permanente de los procesos propios del Establecimiento.

Dimensión Gestión Pedagógica: se entenderá que en esta dimensión comprenderá las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades (MINEDUC, 2014).

- **Gestión Curricular:** El equipo técnico pedagógico en trabajo permanente con ambos directores llevan a cabo prácticas que permiten coordinar y planificar, el proceso de enseñanza-aprendizaje, así también se encarga de buscar a los docentes idóneos para cada curso y asignatura, establecer dentro de las posibilidades de horarios de trabajo y de horas de libre disposición. Si bien se crea una calendarización anual en pos de los objetivos de aprendizaje, muchas veces está se ve interrumpida por paracadémicas, actividades curriculares, etc., por lo que no asegura la realización efectiva de las clases, realiza un monitoreo de la cobertura curricular, a través de la presentación de evidencias de cada jefe de departamento, sin embargo falta el monitoreo, el plan de trabajo y la sistematización del mismo, así como la búsqueda de la mejora permanente de dichos resultados. El Equipo técnico acuerda lineamientos metodológicos generales para ambas sedes así como también estrategias didácticas, del mismo modo monitorea el uso adecuado de los recursos educativos, sin embargo todos estos procesos se ven “interrumpidos” por la poca sistematización, análisis, y evaluación. Así también se evidencia una mala articulación de parte de este equipo para promover una articulación clara y precisa para los niveles de pre básica y primer ciclo básico, así como también de séptimo a octavo básico, que es cuando los

estudiantes “sufren” un proceso de cambio principalmente motivado por el traspaso de una sede a otra.

- **Enseñanza y Aprendizaje en el Aula:** Los docentes hacen un esfuerzo por que los estudiantes aprendan lo que corresponde a cada clase, sobretodo relacionando las actividades realizadas con los objetivos a alcanzar, además aplican variadas estratégicas buscando potenciar las habilidades de los estudiantes, incorporan recursos didácticos y tecnológicos al desarrollo de sus clases, así también motivan a que los estudiantes participen de manera activa en las clases, se trabaja la transversalidad para lograr mantener un clima propicio para el aprendizaje basado en el respeto, en este proceso también es importante la energía que se pone por parte de los docentes en monitorear, retroalimentar y reforzar el trabajo de los estudiantes intentando potenciar el autoestima y el autoconcepto para lograr aprendizajes significativos. Pese a todo lo anterior falta el acompañamiento por parte del Equipo Técnico como son por ejemplo la observación de clases, el análisis por curso y nivel del trabajo de los estudiantes y escuchar las dificultades que los docentes sufren en el desarrollo de sus clases y la entrega de recomendaciones de que procedimientos podrían realizar ellos para mejorar sus prácticas y potenciar sus capacidades. Otra falencia observada es que los docentes en su gran mayoría no corrigen a tiempo las evaluaciones y tampoco realizan la retroalimentación necesaria para que estas constituyan parte del aprendizaje de sus estudiantes, si bien todas estas acciones son conocidas como parte del quehacer propio de cada estamento pudimos observar que no se desarrollan ya sea por falta de tiempo y falta de sistematización del trabajo que a la larga los deja sin tiempo para poder concretar cada proceso de manera adecuada.
- **Apoyo al desarrollo de los Estudiantes:** El establecimiento cuenta con un equipo de apoyo multidisciplinario que realiza un diagnóstico para identificar tempranamente alumnos con dificultades de aprendizaje y así poder apoyarlos y monitorear sus procesos de aprendizaje. Además

cuenta con apoyos académicos por nivel (reforzamientos) en las áreas donde se ve mayor déficit de aprendizajes. Así también, se trabaja con los alumnos y se hace seguimiento constante para asegurar la continuidad en el sistema educativo, por otra parte se trabaja en alianza con redes de apoyo externas para poder guiar a los estudiantes que están próximos a egresar para la elección de las carreras a estudiar, alternativas de estudio, sistemas de ingreso, becas, etc.

Dimensión Formación y Convivencia Escolar: se entenderá que está dimensión comprenderá las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas (MINEDUC, 2014).

- **Formación:** El establecimiento cuenta con personas a cargo del área de Convivencia Escolar (una encargada general que engloba ambas sedes del establecimiento, parte del equipo directivo del colegio y 1 encargado por sede y 2 psicólogas) que implementa y monitorea los lineamientos formativos, intentando de esta manera generar procesos que modelen y enseñen de manera constructiva la forma de relacionarse y resolver los conflictos. Así también, el establecimiento posee programa de afectividad y sexualidad en concordancia con el PEI, sin embargo este programa no se trabaja de manera sistemática, así también no se hace la evaluación adecuada de la aplicación de este programa y como se podría perfeccionar. Por otra parte el colegio ha generado alianzas estratégicas con SENDA previene, Carabineros de Chile y Policía de Investigaciones de Chile, para promover conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo. De la mano de todo lo anterior, se estimula e involucra a los padres través de reuniones de apoderados y charlas con el psicólogo para ayudar a desarrollar o reforzar las habilidades

parentales adecuadas para cada proceso de desarrollo de los estudiantes.

- **Convivencia:** El establecimiento promueve y exige a través del RICE un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa, se estimula la valoración de la diversidad, basado en la tolerancia, evitando cualquier tipo de discriminación, todo lo anterior, para asegurar un ambiente adecuado y propicio tanto para el desarrollo individual y colectivo de cada estudiante y miembro de la Comunidad Educativa, y para el logro de los objetivos de aprendizaje.
- **Participación y vida democrática:** El Colegio motiva el sentido de pertenencia a través de la participación en las distintas actividades que el PEI establece (paracadémicas, actividades solidarias, misas, Centro de Alumnos, directivas de curso, Centro de Padres, y directivas del subcentro de padres, debates, ronda de negocios, etc.) creando lazos entre los distintos estamentos de la Comunidad Educativa. Así también, se realizan consejos de profesores semanales, lo que genera el espacio propicio para debatir sobre cómo se va implementando el PEI. Con el afán de integrar a los apoderados en el proceso de formación y enseñanza-aprendizaje de los estudiantes el establecimiento está abierto al diálogo constante a través de canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados (entrevistas con profesor jefe, encargados de Convivencia Escolar, Directores, agenda, página web, etc.)

Dimensión Gestión de Recursos: se entenderá que esta dimensión comprenderá las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos (MINEDUC, 2014).

- **Gestión de personal:** El establecimiento cuenta con la cantidad de docentes adecuada para implementar el plan de estudios, sin embargo pos pandemia se vio un aumento de licencias médicas que dificultó en algunos momentos del año el proceso para cumplir a tiempo con los

objetivos educativos propuestos, a pesar de eso el establecimiento implementó un eficiente sistema de reemplazos, así como también se realizó un trabajo continuo para evitar el ausentismo escolar.

Con el afán de mantener a los mejores profesores y de evaluar el desempeño se realiza un proceso de evaluación y retroalimentación tanto a los profesores como administrativos orientado principalmente a mejorar las prácticas que en sus roles debiesen desarrollar, en concordancia con esto mismo el equipo directivo implementa un sistema de reconocimiento que promueva el compromiso profesional.

Es función de los Directores del establecimiento realizar un diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, buscando la formación continua (uso y manejo de Office, DUA, Manejo y resolución de conflictos, evaluación docente, Convivencia Escolar, etc.)

- **Gestión de Recursos Financieros:** El colegio gestiona la matrícula y la asistencia, para así lograr completar los cupos disponibles y fomentar un alto nivel de asistencia. Con el fin de suplir las necesidades de todos los departamentos y estamentos el establecimiento cuenta con el presupuesto adecuado, ya que ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto anual y controla su cumplimiento a lo largo del año.

  Para lograr llevar la contabilidad al día y de manera ordenada se contrató una empresa externa encargada de todo lo anterior, para poder rendir a través de cuenta pública el uso de los recursos. Respecto a visitas de la Superintendencia de Educación, así como de otras entidades (salud, IST) el establecimiento ha logrado evidenciar funcionar de acuerdo a la legislación vigente, por lo que no existen sanciones.

- **Gestión de Recursos Educativos**: El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan los procesos aprendizaje, por ejemplo posee 2 sedes por la cantidad de matrícula que posee, en cada una de las salas existe data, sistema audio y video, señal de internet.

  Se compran recursos didácticos, solicitados por los distintos departamentos del colegio, para potenciar el aprendizaje de los

estudiantes, se compraron Tablet para ambas sedes, se instalaron techos en ambas sedes, para que los estudiantes puedan desarrollar las clases y actividades al aire libre sin correr riesgo por las altas temperaturas propias de la zona. Se robustecen año a año ambas bibliotecas con textos actualizados para el desarrollo adecuado del plan lector, así también en estos momentos está en un proceso de mejoramiento completo de los baños de ambas sedes, todo lo anterior gestionado por el Jefe de logística del establecimiento quien también es parte del equipo directivo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Compromiso de los docentes. - Sentido de pertenencia institucional. - Existencia de un plan de mejoramiento. - Existencia del RICE y los protocolos asociados, los cuales se están actualizando de manera constante. - Centro de Padres, Centro de Estudiantes participativo y electo democráticamente. - Equipo de UTP fortalecido. - Equipo de Convivencia Escolar Fortalecido. - Adquisición constante de recursos didácticos. - Adquisición de recursos tecnológicos. - Excelencia académica. - Cantidad de docentes adecuados para el cumplimiento de objetivos de aprendizaje en todos los niveles. - Sostenedora presente y participativa de todos los	- La contingencia propia del establecimiento muchas veces no favorece el buen seguimiento de los procesos. - Alumnos con debilidades académicas. - Falta de seguimiento de los procesos. - No existencia de una dupla psicosocial para el departamento de Convivencia Escolar**.** - Falta de evaluación y perfeccionamiento permanente de los procesos desde todas las dimensiones que conforman el PME. - Falta de apropiación de la Comunidad Educativa con el RICE.

procesos de la Comunidad Educativa.	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Apoyo de las redes externas (SENDA, Carabineros de Chile, PDI). - Tener la cantidad de docentes adecuados para cumplir con los objetivos anuales de todos los niveles. - Talleres para potenciar las habilidades parentales. - Generar una calendarización anual, al inicio del año académico, en conjunto con todo el cuerpo docente, que se respete y donde se privilegien los objetivos pedagógicos y la realización adecuada de todas las clases, sin dejar de lado el área socio emocional de los estudiantes.	- Instalación de colegios de similares características en zonas cercanas al establecimiento. - Venta de alcohol, cigarrillos y club nocturnos en las zonas cercanas al establecimiento. - Que no se gasten los recursos en las fechas establecidas y perder financiamiento estatal. - Venta de drogas en cercanías al colegio. - Priorizar la preparación de actividades extra programáticas propias de la institución que no permiten el desarrollo adecuado de todas las clases.

Plan de mejoramiento

Dimensión	Objetivo	Meta estratégica
Gestión pedagógica	Fortalecer permanentemente el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes niveles de acuerdo a la priorización curricular, a través del acompañamiento y la diversificación de la enseñanza, para alcanzar niveles de excelencia en el establecimiento.	Al término del período el 25% de los estudiantes se ubicarán en los niveles de logros avanzados. Movilizar estudiantes de nivel deficiente hacia un nivel intermedio en un porcentaje mínimo de 50%. Alcanzar el 100% de cobertura de los objetivos priorizados planteados por el Ministerio de Educación.
Liderazgo	Identificar necesidades de perfeccionamiento de los docentes y asistentes de la educación para fortalecer sus conocimientos, herramientas y competencias, promoviendo la capacitación permanente y formación continua de los docentes para mejorar sus prácticas.	Lograr que el 100% de los docentes y asistentes de la educación participe en cursos de perfeccionamiento o de capacitación profesional y monitorear la implementación en aula de los aprendizajes adquiridos.
Convivencia escolar	Desarrollar y fortalecer las habilidades socioemocionales a través de la planificación e	Cumplimiento en un 100% con la socialización y actualización del RICE, así también con las actividades

	implementación curricular, el vínculo pedagógico, espacios de participación y diálogo, talleres participativos y vivenciales, con la finalidad de resguardar el bienestar socioemocional de nuestros alumnos, propiciando un clima favorable para el desarrollo del proceso educativo.	del plan de Afectividad y sexualidad
Gestión de recursos	Implementar el Plan de Desarrollo Profesional docente y Plan de apoyo a la formación de Asistentes de la Educación desarrollado en base a las prioridades de formación definidas en el PEI y las políticas educativas vigentes.	Ejecutar 100% de los planes definidos y a lo menos el 50% durante el periodo lectivo para medir resultados inmediatos.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META	ACCIÓN	RESPONSABLE
Gestión Pedagógica	-Gestión Curricular -Enseñanza y aprendizaje en el aula	Potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje en todos los niveles, a través del	Incrementar los resultados académicos en un 40% los cuales se	Organizar los tiempos y los espacios para el mejoramie	Los Directores y el Equipo técnico pedagógico y los Docentes.

	- Apoyo al desarrollo de los estudiantes	cumplimiento cabal de los planes y programas de estudios, implementando nuevas estrategias metodológicas para desarrollar las experiencias de aprendizaje, comprometiendo a todos los integrantes de la comunidad escolar.	evidenciaran en evaluaciones de proceso de los estudiantes en los distintos niveles.	nto centrado en el aprendizaje de los alumnos, destinando el tiempo no lectivo para planificar y evaluar los cada uno de los procesos de enseñanza - aprendizaje.	
Gestión Pedagógica	-Gestión Curricular -- Enseñanza y aprendizaje en el aula -Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Apoyar el desarrollo de los estudiantes que presenten dificultades de aprendizajes,	Pesquisar al 100% de los alumnos nuevos y antiguos para identificar de manera temprana	Aplicar metodologías dinámicas y atractivas que atiendan a la	El Equipo técnico pedagógico, el Equipo Multidisciplinario y los Docentes.

		a través de la intervención de especialistas del equipo multidisciplinario de nuestro colegio (neuróloga, psicopedagoga, psicóloga, fonoaudiólogo según la evaluación y necesidades del colegio.	los alumnos con necesidades educativas, e ingresar a estos alumnos a programas de trabajo focalizado con el Equipo multidisciplinario	diversidad de los alumnos y alumnas.	
Liderazgo	-Liderazgo del sostenedor -Liderazgo del director -Planificación y gestión de resultados	Desarrollar procesos de gestión que aseguren la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, con el fin de generar sentido de comunidad, definiendo objetivos,	Asegurar que el 100% de la Comunidad Educativa conozca el PEI generando las instancias para generar espacios de reflexión y	Monitoreo sistemático de las acciones de difusión de PEI, evaluando estas estrategias	El sostenedor y los Directores.

		metas, prioridades, de modo que la comunidad educativa se encuentre comprometida, informada y con la responsabilidad de apoyar que dichos indicadores sean logrados.	dialogo para lograr la apropiación con el mismo.		
Liderazgo	-Liderazgo del sostenedor -Liderazgo del director -Planificación y gestión de resultados	Promover el trabajo en equipo (practicas efectivas, liderazgo, resolución de conflictos, manejo de grupo, etc.) reflexionando siempre sobre la implementación curricular, con el fin de	Asegurar el 100% de la cobertura curricular, destinando consejos de profesores semanales a trabajo colaborativo, reflexión y análisis de los resultados de los distintos	Promover los espacios de reflexión docente, que permitan la toma de medidas y decisiones oportunas.	El sostenedor, los Directores y el Equipo Técnico Pedagógico.

		asegurar la cobertura y el aprendizaje en las diferentes áreas, logrando un desarrollo pedagógico de calidad en el aula.	departamentos para mejorar la calidad del trabajo en el aula y así lograr desarrollar procesos sistemáticos de calidad en el aula.		
Convivencia Escolar	-Formación -Convivencia escolar -Participación y vida democrática	Implementar estrategias sistemáticas para promover hábitos de autocuidado entre sus estudiantes en temáticas de afectividad, sexualidad y consumo de tabaco, alcohol y drogas. Por ejemplo, enseñan a	Trabajar el Plan de Afectividad y Sexualidad con el 100% de los niveles y cursos del establecimiento, desarrollando procesos sistemáticos de monitoreo y evaluación de la buena comprensió	Monitoreo sistemático de la aplicación de las acciones del Plan de Afectividad y Sexualidad en todos los niveles del establecimiento en coherencia con los sellos de PEI y los	El Equipo técnico, los Directores, los docentes y el equipo de Convivencia Escolar.

		prevenir el embarazo no deseado y las enfermedades de transmisión sexual; educan sobre las consecuencias personales, sociales y de salud frente al consumo de sustancias; entre otras.	n del mismo.	principios de autocuidado, tolerancia y respeto.	
Convivencia Escolar	-Formación -Convivencia escolar -Participación y vida democrática	Conocer y socializar el RICE a fin de dar cumplimiento a la normativa vigente, promoviendo un clima organizacional de buena convivencia, a través, del	Lograr que el 100% de la Comunidad Educativa conozcan y se involucren con el RICE.	Promover la participación activa de los padres y apoderados en las actividades del colegio, a fin de involucrarse y	El Equipo técnico, los Directores, los docentes y el equipo de Convivencia Escolar.

		compromiso de los diferentes estamentos, en un ambiente de respeto, disciplina y trabajo colaborativo, en pos de un proceso e calidad.		despertar el sentido de pertenencia.	
Gestión de Recursos	-Gestión del personal -Gestión de los resultados financieros -Gestión de los recursos educativos	Aplicar procedimientos de evaluación con el fin de retroalimentar las prácticas docentes, subsanando sus falencias apoyados de una capacitación permanente.	El 100% de los docentes será evaluado en base a indicadores trabajados con anterioridad con los Docentes y el Equipo Directivo. Se aplicarán encuestas, consultas públicas al	Visibilizar o crear canales eficientes de comunicación.	El establecimiento a través de la sostenedora y el Equipo Directivo.

			100% de los docentes para identificar las necesidades de capacitación del personal.		

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. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609052&lang=es&site=eh ost-live
- Ahumada, Luis (2012). **Liderazgo en organizaciones educativas**. Persona, N°15, universidad de Lima, Lima, Perú.
- Barber, Michael y Mourshed, Mona. (2008). **Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos** (PREAL N° 41). Buenos Aires: PREAL. Recuperado de http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf
- Bolívar, A (2010). **El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones**. Psicoperspectivas. Granada, España.
- De la vega, Luis Felipe (2015). **Accountability y mejoramiento educativo: Análisis de experiencias internacionales**. Educação & Realidade, vol 40, n°. Porto Alegre, Brasil
- De la Vega, Luis Felipe (2015). **Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas**. Calidad en la educación, 42, 61 – 91. https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003 http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108616158&lang=es&site=e host-live
- Chile. (2008). **Ley de Subvención Escolar Preferencial Nº 20.248. Santiago de Chile**: Diario Oficial de la República de Chile.
- Cox, Cristian. (2003). **Políticas educacionales en el cambio de siglo. La Reforma del sistema escolar chileno**. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria.

- Flick, Uwe (2007) **Introducción a la investigación cualitativa**. Madrid: Ediciones Morata.
- Fullan, Michael (2002). **El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje**. Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado, traducción Canarias, España.
- González-Gil, Francisca; Martín-Pastor, Elena; Poy, Raquel; Jenaro, Cristina (2016) **Percepciones del profesorado sobre la inclusión: estudio preliminar**. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, vol 19, n°3. Zaragoza, España.
- Gvirtz, Silvia y De Podestá, María Eugenia. (2009). **Mejorar la Gestión Directiva en la Escuela**. Buenos Aires, Argentina: Edic. Granica S.A.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). **Metodología de la Investigación** (5° ed.). México: McGraw-Hill.
- Hopkins, David. (2009). **Mi escuela, una gran escuela. Cambio escolar para el mejoramiento de los aprendizajes**. Santiago de Chile: LOM ediciones.
- Krippendorff, Klaus. (1997). **Metodología de Análisis de Contenido. Teoría y práctica** Barcelona, España: Paidós Ibérica S.A.
- Lavín, Sonia, Del Solar, Silvia y Padilla, Andrés. (2000). **El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar**. Santiago de Chile: LOM ediciones /PIIE.
- Mazo, Pilar y Vera, Jessica (2002). **La Congruencia entre el Proyecto Educativo Institucional y las estrategias metodológicas que utiliza el docente en el aula**. (Tesis de Grado Magister en Educación con mención en Currículum y Evaluación Educacional), Universidad Mayor, Santiago de Chile, Chile.
- Mejías, Carlos Raúl. (2006). **Educación(es) en la(s) globalización(es) I**. Entre el pensamiento único y la nueva crítica. Bogotá, Colombia: Edición Desde de Abajo.
- Medina Rivilla, Antonio; Gómez Díaz Rosa María (2014). **El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa**

de mejora en un centro de educación secundaria. Perspectiva educacional, formación de profesores, vol 53, n°1. Valparaíso, Chile.

- Murillo Torrecilla, F. Javier (2005). **La investigación en eficacia escolar y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica**. REICE: Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, vol 3, n°2. Madrid, España.
- Murillo, F. Javier (2008). **Hacia un modelo de eficacia Escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas**. REICE: Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, vol 6, n°1. Madrid, España.
- MINEDUC (1997). **Proyecto Educativo Institucional**. Santiago de Chile: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.
- MINEDUC (2005). **Manual Proceso de Autoevaluación.** Santiago de Chile: División de Educación General.
- MINEDUC (2007). **Guía de Autoevaluación para establecimientos educacionales**. Santiago de Chile: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo.
- MINEDUC (2008). **Manual para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo**. Santiago de Chile: División de Educación General.
- MINEDUC (2009)**. Manual para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo**. Santiago de Chile: División de Educación General.
- MINEDUC (2011). **Gestión del Proyecto Educativo Institucional**. Santiago de Chile: División de Educación General.
- MINEDUC (2012). **Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo**. Santiago de Chile: División de Educación General.

- MINEDUC (2014). **Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores**. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- MINEDUC (2015). **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**. Santiago de Chile: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.
- MINEDUC (2015). **Orientaciones Técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares. Plan de Mejoramiento Educativo: Nuevo Enfoque a 4 años**. Santiago de Chile: División de Educación General.
- MINEDUC (2021). Herramienta 1. **Consejos para la redacción de los componentes del PME**.
- Monje, Carlos. (2011). **Metodología de la Investigación cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica**. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Comunicación Social y Periodismo.
- Muñoz, Gonzalo, Pérez, Luz María, Bellei, Cristián y Raczynski, Dagmar. (2004) **¿Quien dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza**. Santiago de Chile, Chile: Unicef.
- Pavez, Sandra. (2015). **Proyección del Apoyo en el Nuevo Enfoque de Mejoramiento para el sistema escolar (2015-2018)**. Santiago de Chile, Chile: División de Educación General.
- Pérez Serrano, Gloria. (2004). **Investigación cualitativa. Retos e interrogantes**. Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Raczynski, Dagmar y Muñoz, Gonzalo. (2005). **Efectividad Escolar y Cambio Educativo en Contextos de Pobreza en Chile**, Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Revista Vinculando. (2010). **La gestión curricular y los procesos educativos de calidad**.
- Rojas, Oscar, Vivas Amely y Mota Katihuska. (2020). **Procesos investigativos a partir de la inter y la transdiciplinariedad**. Revista

Impacto Científico, Vol. 15. N°1 Junio 2020. https://impactocientifico.wordpress.com/2020/06/

- Sandín, María Paz. (2003). **Investigación Cualitativa en Educación**. Fundamentos y Tradiciones. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Sandoval, Carlos. (2002). **Investigación Cualitativa**. Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ARFO Editores e impresores Ltda.
- Taylor, Steve y Bodgan, Robert. (1994). **Introducción a los Métodos de Investigación: La búsqueda de significados**. Barcelona, España: Editorial Paidós Ibérica.
- Torres, Y. E. Q. (2018). **Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica1**. Educación y Educadores, 21(2), 259–281. https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5 http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132180185&lang=es&site=e host-live
- Villarroel, Sonia. (2002). **Proyecto Educativo Institucional. Marco legal y estructura básica.** Programa 900 Escuelas. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.

Anexos

Constitución Política de la República de Chile. Año 1980

Ley General de Educación (L.E.G.E). Ley N° 20.370/2009

Ley Plan Anual de Desarrollo Educación Municipal (PADEM).Ley N°19.410/1995

Ley sobre calidad y equidad de la educación. Ley N° 20.501/2011

Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) Ley N° 20.248/2008

Ley de Inclusión. Ley N° 20.845/2015

Bases Curriculares. Decreto N°289/2002 Decreto N°439 y N°433/ 2012, Decreto N°614/2013 y Decreto N°369/ 2015

Ajuste Curricular. Decreto N°254/2009

Bases Curriculares de Educación Parvularia. Decreto N°288/2001

Necesidades Educativas Especiales. Decreto Nº 170/2009 Adaptaciones Curriculares. Decreto N°83/2015 Evaluación y Promoción Escolar.

Cooperador del estado en función educacional. Decreto N°083/2001 y N°112/1999