



TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER PROFESIONAL EN
EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD.

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DEL COLEGIO ALONSO DE ERCILLA, COMUNA DE
SAN FELIPE, REGIÓN VALPARAISO.**

Nombre del candidato a Magister : Víctor Mario Silva Silva.
Nombre del tutor Disciplinar: Amely Dolibeth Vivas Escalante.
Nombre del tutor Metodológico: Rocio Rizzo San Martin.

Enero 2023



ÍNDICE

	Página
I. Resúmen.	1
II. Introducción.	2-3
III. Marco Teórico.	4-9
IV. Marco Contextual.	10-14
V. Análisis de resultados.	15-24
VI. Diagnóstico Institucional	25-26
6.1. Dimensión Gestión Curricular.	27-33
6.2. Foda Gestión Curricular.	33-35
6.3. Dimensión Liderazgo.	36-40
6.4. Foda Liderazgo.	40-42
6.5. Dimensión Convivencia Escolar.	43-48
6.6. Foda Convivencia Escolar.	49-52
6.7. Dimensión Gestión de Recursos	53-57
6.8. Foda Gestión de Recursos.	58-59
VII. Plan de mejoramiento educativo	60-68
VIII. Bibliografía	69



I. Resumen

El presente trabajo elabora un Plan de Mejoramiento educativo del Colegio Alonso de Ercilla de San Felipe, utilizando todos los insumos recibidos durante el desarrollo académico del Magister en Gestión de la Calidad en Educación, para ello se establece un marco teórico en el cual se basará el presente trabajo, acompañado con el desarrollo de un diagnóstico institucional a través de una evaluación y análisis FODA que permitirá de manera crítica identificar cuáles son los cuellos de botella que tenemos y que nos impiden subir de categoría de acuerdo a la tabla de agencia de la calidad. Para ello se trabajó de manera conjunta el PEI y el diagnóstico institucional elaborado, para presentar un plan de mejora a un año que se basa fundamentalmente en crear una gestión educativa en base a datos cualitativos de manera de poder a través de esta información identificar los ejes, habilidades y objetivos de aprendizajes que nuestros alumnos no logran alcanzar y que requieren un tratamiento individual, el segundo aspecto importante es centrarnos en la gestión de recursos humanos, debilidad que se da en una parte importante de los establecimientos educacionales, mejorar las estrategias de Convivencia escolar y renovar la forma de liderar.



II.- Introducción

Uno de los grandes desafíos de nuestra educación actual, es lograr que todos los alumnos puedan aprender, una de las herramientas que a través de la Ley de Subvención Escolar Preferencias se ha desarrollado con fuerza en materia educativa, son los Planes de Mejoramiento Educativo que deben presentar todos los establecimientos educacionales del país que se encuentran adheridos a esta ley. El objetivo principal es poder nivelar los aprendizajes de los alumnos más vulnerables inyectando recursos económicos para financiar recursos y estrategias de aprendizajes. Para ello se garantiza el cumplimiento de ciertas variables que permiten asegurar la calidad de la educación que reciben los alumnos que se encuentran bajo la Ley SEP.

El presente trabajo tiene como principal objetivo hacer un análisis exhaustivo de los resultados que ha tenido el establecimiento en los últimos años y las prácticas educativas a través del Diagnóstico Institucional que permite generar un PME para realizar el presente año y que mejore los resultados con acciones y metas concretas que se socializaran con toda la comunidad educativa.

El aseguramiento de la calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistémicas implantadas dentro del sistema de calidad de la organización , aquello implica una medición, seguimiento y análisis de procesos, para luego, y en consecuencia, obtener los resultados planificados y la validez de la mejora continua de los mismos.

Una vez realizado el diagnóstico, se presenta un PME que es la herramienta que emplearemos para planificar, implementar y evaluar el mejoramiento educativo y que servirá de guía a toda la comunidad educativa del Colegio ALondo de Ercilla para mejorar nuestras prácticas educativas.

El plan presentado esta directamente relacionado con el PMI del establecimiento, en cuanto a la visión, misión, sellos y valores que tenemos en la actualidad de manera de incorporarlos en las dimensiones de: gestión curricular, liderazgo, Convivencia escolar y gestión de los recursos, apuntando a un proceso de mejoramiento continuo.

A continuación invitamos a ser parte de este proyecto, analizando la propuesta de PME para el Colegio Alonso de Ercilla tomando en cuenta que el objetivo es mejorar los resultados a través de generar un modelo para el trabajo estadístico identificando de manera particular a los alumnos más descendidos o que de acuerdo a las ruebas DIA se encuentran en nivel insatisfactorio de manera de trabajar individualmente los ejes temáticos y habilidades que no han logrado en su proceso de aprendizaje.



II. Marco Teórico

La Promulgación de la Ley N° 20.550, que modificó la Ley N° 20.248, de subvención escolar preferencial, provocó un giro trascendental en materia educactiva, ya que se comienza a utilizar un concepto que varios años atrás había sido acuñado por la cultura japonesa, el concepto de calidad, Japón después de la Segunda Guerra Mundial tuvo que modificar toda su forma de hacer las cosas, para ello contrató a especialistas norteamericanos que instauraron en tierra nipona los conceptos de mejora continua, producir justo a tiempo y uno de los principales aportes a la comunidad internacional que es el concepto de calidad y que hoy está siendo ocupado para nivelar la educación Chilena de aquellos alumnos que provienen de sectores altamente vulnerables.

Otro aspecto importante a destacar, es que la Ley SEP es un intento real por reducir las brechas de aprendizajes que se dan en las evaluaciones externas como SIMCE, PDTahora PAES, pruebas DIA, entre los alumnos con mayor vulnerabilidad concentrados en los establecimientos municipalizados y particular subvencionados con respecto a los alumnos que asisten a otros tipos de colegios, entregándoles a todos los que han firmado el Convenio por cuatro años como mínimo y que otorga una subvención especial por cada alumno catalogado como prioritario (Ley, 20.248,2008), En este acuerdo el Sostenedor se compromete a:

- 1) No exigir ningún tipo de pago a los alumnos vulnerables.
- 2) Aceptar a todos los alumnos que postulen al establecimiento.
- 3) Informar a las familias del proyecto educativo del establecimiento.
- 4) Retener a los alumnos vulnerables dando asistencia técnica pedagógica necesaria.



5) Cumplir con las metas de rendimiento académico según lo acordado con MINEDUC y resultados en la prueba SIMCE.

Estos recursos económicos solo podrán ser utilizados en el financiamiento del PME a través de inversión en productos y servicios que vayan directamente a la mejora a los aprendizajes de los alumnos. Hoy en la actualidad 1 de cada de 3 pesos entregados a las municipalidades para la mejora de los aprendizajes no es rendido para lo que indica la ley, de acuerdo a la Contraloría General de la República, tema que debiera ser tratado con urgencia, porque eso esta privando a miles de alumnos vulnerables en su proceso educativo.

Los resultados de evaluaciones externas como las mencionadas anteriormente, en los últimos años no han logrado disminuir la brecha de aprendizajes entre los diferentes tipos de enseñanza, algo no se esta haciendo bien, que a pesar de la entrega de recursos económicos para invertir en los procesos de aprendizajes estos resultados no llegan, pienso que uno de los factores se debe a la construcción de los PME, en el cual no participa toda la comunidad, se colocan acciones que se vienen haciendo de manera rutinaria o se colocan metas que se sabe que ya están cumplidas y que no significan ninguna innovación ni esfuerzo para alcanzarlas.

De acuerdo a los procesos de mejora los establecimientos adheridos a la Ley SEP deberán elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que “requiere de un trabajo analítico y reflexivo que permita definir los énfasis y focos del plan a luz del Proyecto Educativo Institucional, contribuyendo efectivamente a la mejora de los aprendizajes”. (Mineduc 2015).



Para muchos colegios la elaboración del PME es un gran desafío, debido a que desde se implemento existen numerosos oportunidades de mejora, por tanto este PME que presento más abajo es fruto del análisis cualitativo, de la experiencia, de la conversación con los colegas, de los aportes de los apoderados las reunión que normalmente tenemos con ello y que permiten analizar como se están desarrollando todos los proceso educativos al interior de los colegios y fundamentalmente en el gran esafío que tenemos que es identificar como se esta trabajando al interior de la sala de clases.

Las herramientas importantes que se deben tomar en cuenta en la elaboración de un PME se refiere a que “para tener éxito en procesos como el descrito, se ponen en juego una serie de capacidades institucionales y directivas que el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar”. (Mineduc, 2015). Esta orientaciones generales son los que debemos tener siempre presente en cada una de las etapas de este proceso.

Uno de los elementos claves en el éxito del Proyecto esta enfocado en como se ejerce el liderazgo del sostenedor, de la Dirección y el Equipo Directivo los cuales deben tener claro la: visión estratégica, el trabajo en equipo y la eficiencia en las acciones realizamos.

Hoy el liderazgo directivo es clave en el PME, “ la escuela debe emigrar de un líder directivo que, en el pasado, administrataba los recursos del centro educacional y cumplía con las reglamentaciones y normas didactadas de la autoridad (Gairín, 2008, Pont, 2008) con un líder que relacione sus gestión directiva con los resultados de aprendizajes de los alumnos (as), que promueva el desarrollo de los procesos educativos de manera eficiente, para que vayan en directo beneficios de la mejora de los aprendizajes e nuestros alumnos a través de un trabajo colaborativo de toda la comunidad educativa.



Debemos dejar atrás la dirección de carácter unipersonal y de estilo autoritario, con una pésima comunicación restringida solo a los más cercanos, “ un buen equipo directivo puede contribuir a la implicación y a la eficacia del profesorado”. (De la Torre, 1998: 284)

Este Proyecto debe ser trabajado de manera colectiva donde participe toda la comunidad educativa de manera activa, ya que la “ participación se observa como una herramienta para la mejora escolar, por una parte centrada en procesos institucionales y, por otra, como proceso formativo de enseñanza y aprendizaje , a través del cual se puede facilitar la construcción de valores éticos y democráticos (Tonon,2012;Fierro,2013 en Mineduc 2021). Este punto es clave para el éxito de un PME, la participación, desde que se implanto la ley y con el correr de los años los equipos directivos y sostenedores se han dado cuenta que el éxito de las estrategias, acciones y metas tienen mejores resultados cuando la comunidad educativa participa activamente en la elaboración del Proyecto, ya que docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados, Consejo Escolar, Consejo de desarrollo empresarial hacen propio cada una de las medidas propuestas para el objetivo final que es lograr que todos los alumnos de nuestro colegio aprendan. Todavía en algunos establecimientos es el Equipo Directivo quien confecciona el PME sin ninguna participación de los otros actores.

Los PME están enfocados en cuatro dimensiones: gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de los recursos y que ley Sep cuatro tipos de mecanismos de “mejora”, los cuales irán variando en intensidad y focalización dependiendo de los resultados obtenidos en el SIMCE (Contreras y Corbalán, 2010):

- 1) Se constituye un sistema de clasificación, incentivos y sanciones ligado al rendimiento de estudiantes.



- 2) Necesidad de formular Planes de Mejoramiento.
- 3) Política de rendición de cuenta por parte del sostenedor.
- 4) Apoyo por parte de Agencias Externas (ATE).

El PME se divide en 2 fases:

Fase Estratégica

- Análisis del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.).
- Autoevaluación institucional.
- Planificación Estratégica.

Fase Anual

- Diagnóstico Anual
- Planificación
- Implementación, seguimiento y monitoreo
- Evaluación.

La importancia de este proceso continuo es que permite retroalimentar y modificar los procesos en caso de identificar nuevas necesidades de las cambiantes realidades de cada establecimiento.



La pandemia del COVID que se ha desarrollado en todo el mundo durante los últimos años, ha significado un cambio importante en que como veníamos trabajando en la educación en Chile, ya que la acción educativa tuvo que enfrentar una nueva forma de relacionarnos con los alumnos, ya no de manera presencial, sino virtualmente donde en muchos casos ni siquiera podíamos visualizar su rostro, como ejemplo de lo anterior puedo dar una experiencia vivida con un alumno de mi Jefatura, el Sr. Sergio Medina al cual le había hecho clases desde el año 2020, en febrero del 2022 se me acerca en la urgencia del Hospital San Camilo de San Felipe y me dice “ hola profesor soy su alumno Sergio Medina” primera vez que tenías un contacto visual, su voz la reconocí inmediatamente. Los cambios que en materia educativa fueron enormes sobretodo en el uso de nuevas tecnologías que obligo a los docentes y alumnos adaptarse a las formas de hacer clases. La ley Sep fue super importante en el financiamiento de tecnologías y recursos para poder llegar a todos los alumnos, sobre todo a los más vulnerables que carecían en muchos casos de tablets, computadores, planes de internet etc.



IV.- Marco Contextual

Fundación Educacional Pompeya es una empresa sin fines de lucro destinada a entregar el servicio de educación en la Comuna de San Felipe, actualmente atiende los niveles de Prebásica, Básica, Media HC y Media TP, con una matrícula de 1258 alumnos que se atienden en dos sedes diferentes: Sede Condell donde se desempeña la Enseñanza Básica y Sede Prat que recibe a la Prebásica y Enseñanza Media en sus modalidades.

La comuna de San Felipe pertenece a la región de Valparaíso, capital de la Provincia de San Felipe de Aconcagua, compuesta por cinco comunas: San Felipe, Catemu, Llay Llay, Panquegue y Putaendo, comunas de las cuales recibimos un porcentaje importante de alumnos. La ciudad de San Felipe se encuentra ubicada a 94 kilómetros al norte de la ciudad de Santiago de Chile. De acuerdo con el último censo de población y vivienda realizado el año 2017, San Felipe cuenta con 76.844 habitantes.

Históricamente San Felipe fue fundada por el Gobernador José Antonio Manso de Velasco el 3 de agosto del año 1740, con el nombre de Villa de San Felipe del Real, conocida en el ámbito popular como la ciudad tres veces heroica. Durante el período de Reconquista Española Vieja en el proceso de Independencia jugó un papel de gran importancia en proteger a los patriotas y mantener comunicación al otro lado de Los Andes, del cual todavía quedan elementos materiales de lo que se vivió en aquella época.

La principal actividad económica de la Provincia de San Felipe es el comercio y servicios ya que en ella se presentan las principales centros de abastecimiento de la población, se encuentran ubicados las oficinas de los organismos públicos y privados como bancos, AFP entre otros, en segundo lugar se ubica la agroindustria que permite la producción de: uva, duraznos, hortalizas, paltas entre los productos más importantes,



en tercer lugar se ubica el sector industrial que ha ido disminuyendo su participación debido al cierre de números empresas que han convertido a San Felipe en una ciudad cuya actividad económica principal sean los servicios.

Originalmente este proyecto educativo nace el año 1982 con el nombre de Colegio Alonso de Ercilla, comenzando sus labores en una casona en la calle Condell que fue adaptada para que iniciaran las labores para una gran número de alumnos y alumnas que alegremente se acercaron a este nuevo proyecto educativo para la comuna de San Felipe, su fundadora la Sra. Elisa Eliana Silva Machuca (Docente Normalista) fue la encargada de liderar este desafío, comenzando con la enseñanza básica y posteriormente agregando la enseñanza media y la Prebásica, siendo el año 1986 la primera Licenciatura de Nuestro Colegio, a partir de este hecho el continuo crecimiento permitió la inauguración de una nueva sede ubicada en la Calle Prat a dos cuadras de la plaza de la comuna y un Campo Deportivo para que los alumnos pudieran hacer física con todas las comodidades para dicha actividad a la salida de la Comuna, de esta manera el proyecto educativo se convirtió en una opción importante para la comuna de San Felipe y por la cual han pasado varias generaciones que hoy son personas que aportan los valores entregados en el Colegio a la sociedad en general.

Como se mencionó anteriormente, hoy nuestro establecimiento legalmente se llama "Fundación Educacional Pompeya" debido a que producto de las reformas políticas aprobadas en el Congreso de Nuestro país en materias educativas se transformo en una empresa sin fines de lucro y que obligo a sus dueños a unificar el RBD quedando oficialmente 1292 de los primeros pasos de este proyecto y que correspondía a la Enseñanza Básica, para el trabajo se utilizará el nombre original.

El proyecto educativo del Colegio Alonso de Ercilla se define como una organización que



entrega los servicios de educación prebásica, básica, Media (HC- TP) en la comuna de San Felipe, laica y de fuerte inspiración católica, cuyo propósito es formar ciudadanos: con valores universales; educándolos para la vida, para el saber, para el trabajo bien hecho y valorando los costumbres y tradiciones de Nuestro país. El Proyecto Educativo al ser laico y de inspiración cristiana busca desarrollar en nuestros alumnos el espíritu cristiano con actividades durante el año en esta dirección, desarrollar alumnos que actúen de manera independiente en las distintas situaciones de su vida cotidiana, colocando en práctica los valores universales, tales como: respeto, solidaridad, lealtad, humildad, justicia, responsabilidad. El Proyecto Educativo además se caracteriza por fomentar la moral establecida, las buenas costumbres y fortalece la familia como núcleo básico de la sociedad, entendiendo el concepto familias en sus diferentes modalidades, respetando la diversidad y la libre expresión. En nuestras aulas se garantiza un ambiente de orden y respeto, basado en la seguridad física y psicológica, de manera que se permita la optimización del proceso de enseñanza – aprendizaje que permita tener una sana convivencia escolar, cumpliendo con todas las disposiciones legales en estas materias.

Misión

“La misión del Colegio Alonso de Ercilla es fomentar el desarrollo de potencialidades en todos sus educandos, promoviendo el progreso integral de cada uno ellos por medio de un sistema educativo moderno, que asegure igualdad de oportunidades y aprendizajes de calidad. Otorgando una educación humanista cristiana, de excelencia y abierta al mundo, en todos los niveles de enseñanza, cautelando el buen uso de los recursos y contribuyendo activamente en el derecho a la educación y a la libertad de enseñanza. Asimismo, estimular la investigación en las distintas áreas del conocimiento, contribuyendo específicamente al desarrollo de la ciencia y la tecnología”. (Proyecto Educativo Institucional Colegio Alonso de Ercilla)



Visión

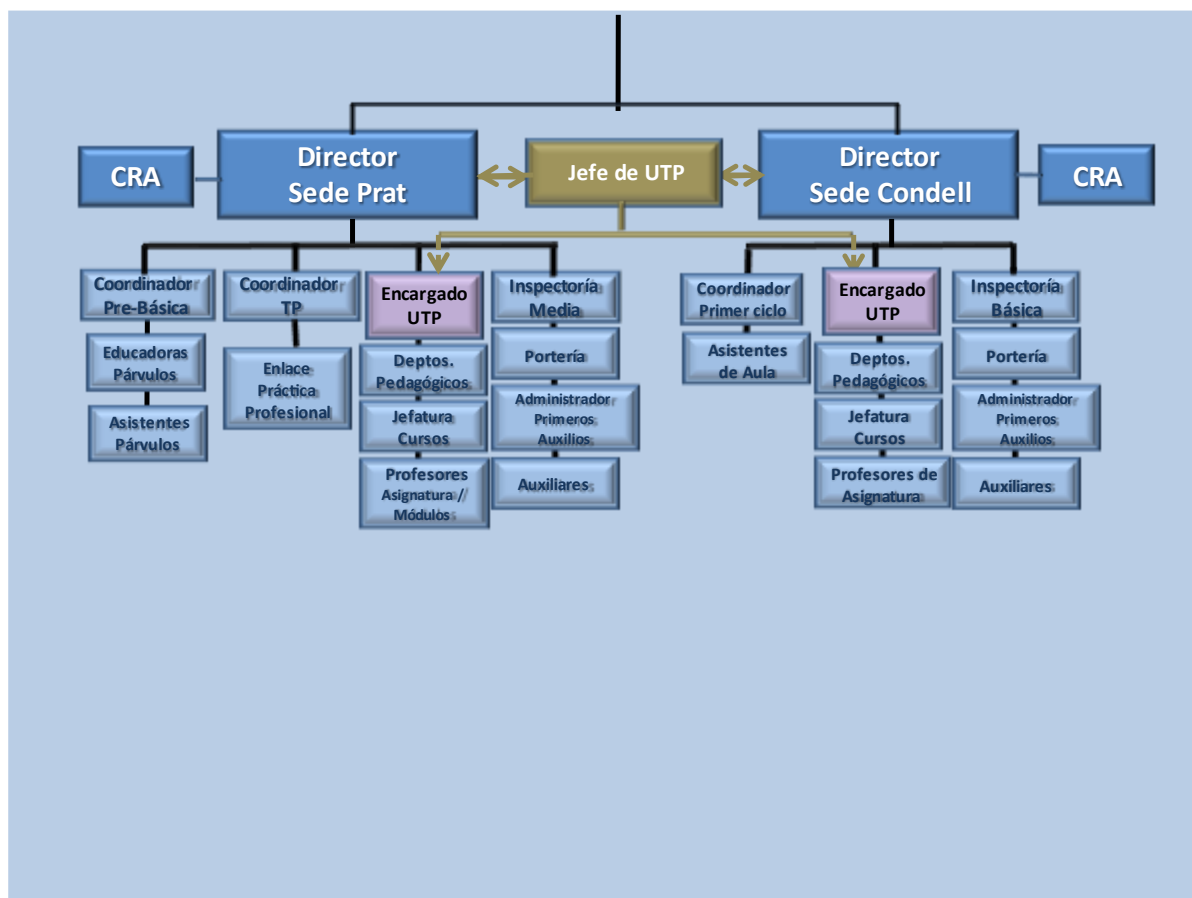
“Por medio de un sistema educacional dinámico, versátil, activo y centrado en valores, alcanzar el reconocimiento como uno de los mejores colegios de la región, que su quehacer principal es lograr que sus alumnos y alumnas, no sólo posean una capacidad académica y disciplinaria, sino que además se formen ciudadanos, dotados de sólidas virtudes y capacidades sociales, lo que en gran medida les asegura un éxito como persona”. (Proyecto Educativo Institucional Colegio Alonso de Ercilla).

Tabla 4.1. Resumen del establecimiento.

Director: Carola Ibarra Toledo	Comuna: San Felipe
RBD: 1292	1292
Dirección:	Calle Prat 531 y Sede en Calle Condell 761, Comuna de San Felipe.
Teléfono:	342511422- 342515402
e-mail:	alonercisf@gmail.com
Reconocimiento oficial:	Dependencia: Particular Subvencionado
Nivel de Enseñanza:	Prebásica; Básica; Media (Científico Humanista y Técnico Profesional)
Horario de funcionamiento:	Lunes a viernes: de 8:00 a 18:00 hrs.
Matrícula actual:	1.258 estudiantes



2.2. Organigrama.





V.- Análisis de Resultados

Resultados

Categoría de desempeño del Colegio Alonso de Ercilla RBD 1292:

La categoría entregada por la Agencia de Calidad de la Educación indica que el nivel de desempeño es **MEDIO**.

5.1. Resultados Académicos SIMCE

Resultados SIMCE 4°	2018	2017	2015
Básico			
Matemática	247	249	254
Lenguaje	279	269	285

Resultados SIMCE 6°	2018	2016	2015
básico			
Matemática	248	254	246
Lenguaje	260	272	270



Resultados SIMCE 8º	2019	2018	2017
Básico			
Matemática	279	0	258
Lenguaje	266	0	252
Historia	284	0	0

Resultados SIMCE 2º	2019	2018	2017
Medio			
Matemática	0	262	272
Lenguaje	0	257	274

Resultados PDT- PAES	2022 (Paes)	2021	2020
Matemática	569	469	503
Lenguaje	659	494	490
Historia	542	481	481
Ciencias	528	478	408
Matemáticas 2 (Paes)	414	0	0



5.2. Resultados Académicos Evaluación DIA

Tabla 5.2.1. Resultados DIA logro en Lectura.

Nivel	2° Básico	3° Básico	4° Básico	5° Básico	6° Básico	7° Básico	8° Básico	1° Medio	2° Medio
Satisfactorio	53.85	34.09	58.06	48.53	30.68	25.0	8.64	25.0	10.4
Intermedio	42.85	53.41	38.71	33.82	68.18	69.79	62.96	55.56	83.7
Insatisfactorio	3.3	12.5	3.23	17.65	1.14	5.21	28.4	19.44	5.81

Tabla 5.2.2. Resultados DIA logro en Matemáticas.

Nivel	3° Básico	4° Básico	5° Básico	6° Básico	7° Básico	8° Básico	1° Medio	2° Medio
Satisfactorio	8.43	1.08	8.0	10.81	6.32	6.41	1.49	19.72
Intermedio	36.15	59.14	59.0	44.6	65.26	69.23	67.17	54.93
Insatisfactorio	55.42	39.78	33.0	44.59	28.42	24.36	31.34	25.35

Tabla 5.2.3. Resultados DIA logro en historia, geografía y ciencias sociales.

Nivel	5° Básico	6° Básico	7° Básico	8° Básico
Satisfactorio	10.0	28.72	14.29	9.26
Intermedio	34.0	55.32	43.95	40.74
Insatisfactorio	56.0	15.96	41.76	50.0



5.3. Tasa de Titulación de Estudiantes

Año de egreso	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administración	85%	94%	95%	95%	94%	95%



5.4. Indicador de Desarrollo Personal y Social (IDPS)

5.4.1. Indicador: Autoestima académica y motivación escolar

Puntaje de su establecimiento	75 puntos
Puntaje nacional	74 puntos

4° Básico

Resultado	2018	2017	2016
Puntaje indicador	73	76	72
Puntaje dimensión: Autopercepción y autovaloración académica	73	76	72
Puntaje dimensión: Motivación escolar	74	76	73

6° Básico

Resultado	2018	2016	2015
Puntaje indicador	75	76	76
Puntaje dimensión: Autopercepción y autovaloración académica	73	74	73
Puntaje dimensión: Motivación escolar	76	78	79

5.4.2. Indicador: Clima de Convivencia Escolar

Puntaje de su establecimiento	78 puntos
Puntaje nacional	75 puntos



4° Básico

Resultado	2018	2017	2016
Puntaje indicador	77	78	72
Puntaje indicador de respeto	71	78	72
Puntaje dimensión: organizado	85	85	78
Puntaje dimensión: ambiente seguro	77	80	75

6° Básico

Resultado	2018	2016	2015
Puntaje indicador	76	79	83
Puntaje indicador de respeto	70	70	75
Puntaje dimensión: organizado	83	85	89
Puntaje dimensión: ambiente seguro	75	81	85

5.4.3. Indicador: Participación y Formación Ciudadana

Puntaje de su establecimiento	81 puntos
Puntaje nacional	78 puntos

4° Básico

Resultado	2018	2017	2016
Puntaje indicador	81	81	72
Puntaje dimensión: Sentido de pertenencia.	83	81	74
Puntaje dimensión: Participación.	80	82	70
Puntaje dimensión: vida democrática.	79	81	72



6° Básico

Resultado	2018	2016	2015
Puntaje indicador	83	78	85
Puntaje dimensión: Sentido de pertenencia.	87	76	88
Puntaje dimensión: Participación.	82	78	84
Puntaje dimensión: vida democrática.	80	78	80

5.4.4. Indicador: Asistencia

Puntaje de su establecimiento	82 puntos
Puntaje nacional	69 puntos

4° Básico

Resultado	2018	2017	2016
Asistencia destacada	59 %	59%	55%
Asistencia normal	27%	33%	30%
Inasistencia reiterada	12%	6%	11%
Inasistencia grave	2%	2%	4%

6° Básico

Resultado	2018	2016	2015
Asistencia destacada	47%	62%	54%
Asistencia normal	41%	36%	35%
Inasistencia reiterada	7%	2%	9%
Inasistencia grave	5%	0%	2%



5.4.4. Indicador: Desempeño escolar

Puntaje de su establecimiento	99 puntos
Puntaje nacional	94 puntos

Resultado	2018	2016	2015
Desempeño escolar	100	97	97

5.4.5. Indicador: Retención escolar

Resultado	2018	2017	2016
Retención escolar	100 %	99.7%	99.72

La clasificación indica que Nuestro establecimiento se encuentra ubicado en nivel Medio dentro de todos los colegios del país, este nivel alcanzando se ha repetido de manera constante durante el último tiempo, lo que si bien puede dejarnos contentos, pienso que estamos estancados y no hemos logrado avanzar al siguiente nivel de categorización, debido a esto es se necesitan modificar nuestras prácticas educativas que hemos venido realizando, como quedara de manifiesto en el plan de mejoramiento indicado más adelante.

En cuanto resultados que involucran los aprendizajes de los alumnos y evaluaciones externas podemos decir, que los resultados SIMCE en 4° básico, 6°, 8° y 2° medio han estado sobre los promedios del país, logros que se deben a la generación de planes, programas y estrategias emanadas por la Dirección y el Equipo Directivo, fortaleciendo las habilidades de lenguaje: vocabulario e identificación de de ideas centrales, extarer información explícita lo que se ha visto reflejado en los avances que se han tenido en PDT y PAES, ahora esas mismas prácticas se deben expandir a los otros niveles de



enseñanza. Al igual que en Lenguaje, el área de matemáticas se ha concentrado en: resolución de problemas, geometría y números racionales entre otros, en Historia en se ha mantenido la tendencia de estancamiento de los resultados.

Dos hechos importantes en los resultados Paes es el avance significativo que ha tenido Lenguaje en los últimos años y el año 2019 en los resultados Simce de Historia para 8° básico, se obtuvieron 284 puntos que nos ubicó en el segundo lugar de todos los establecimientos de la provincia de San Felipe, en ambas situaciones se han desarrollado prácticas educativas exitosas que no fueron replicadas por los otros departamentos, ni tampoco hubo por parte de la Dirección un aprovechamiento positivo de estos hechos.

Con respecto a los resultados de las Pruebas DIA, sus resultados reflejan las consecuencias de la Pandemia que hemos vivido en estos últimos años, donde los alumnos en sus casas no lograron desarrollar habilidades de aprendizaje. El desafío para el año 2023 es enorme porque como observamos existe un número importante de alumnos que se encuentran en nivel insatisfactorio, en las asignaturas de lenguaje, matemáticas e Historia y Ciencias Sociales, esto se debe a la falta de innovación en las estrategias implementadas, ya que no se ataca al alumno de manera individual en los planes de reforzamiento sino a todos por igual.

Un punto importante a destacar dentro de los resultados de nuestro establecimiento es la tasa de titulación del área de técnico profesional alcanzando promedios muy por sobre el promedio nacional, ya que hay un seguimiento y un trabajo de motivación de los alumnos para que obtengan su título de nivel intermedio.

Por último los resultados obtenidos en Indicadores de desarrollo personal y social, en todos los indicadores estamos por sobre el nivel país, si bien no son resultados negativos para la realidad que ha vivido nuestro país, estos nos ponen desafíos importantes para



seguir mejorando en estos indicadores.

Debemos mejorar en el proceso pedagógico la utilización de estrategias como el trabajo colaborativo para apoyar a los estudiantes que presentan dificultades, también el refuerzo positivo constante, el diseño de estrategias interdisciplinarias y el análisis constante de las dificultades pedagógicas o de gestión que se presentan en el establecimiento, falta fortalecer el proceso de orientación de los estudiantes y de su familia para la toma de decisiones importantes para su futuro, ya sea, académico o de proyecto de vida.



VI. Diagnóstico Institucional

Como todas las organizaciones en el mundo necesitan de procesos de mejora que permitan hacer un análisis profundo de como se están haciendo las cosas y cuales son los resultados obtenidos de manera de generar cambios en las estrategias que estamos llevando cabo en los indicadores más descendidos. Cualquier proceso de mejora requiere en primer lugar analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar. La etapa de diagnóstico es el momento de hacer una introspección e identificar las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de generar acciones que permitan mejorar los resultados de aprendizajes.

Un diagnóstico institucional nos permite identificar los problemas, darle prioridad a aquellos más importantes y saber las causas de los problemas, La importancia del diagnóstico es que brinda información sobre las condiciones, procesos y resultados que importan para el fin último de todos los establecimientos educacionales: **Lograr que todos los alumnos aprendan**. Es importante destacar que no se puede mejorar todos al mismo tiempo, pero un buen diagnóstico institucional nos entrega la información para tomar las mejoras decisiones en base a acciones cuantitativas y cualitativas.

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo” (Albert Einstein), desde mi punto de vista particular esta refleja claramente lo que hoy esta ocurriendo en una importante cantidad de establecimientos educacionales del país, en las estrategias y mecanismos para lograr que nuestros alumnos puedan aprender seguimos haciendo lo mismo, en el caso particular del Colegio Alonso de Ercilla los resultados en Simce y pruebas DIA nos muestran un estancamiento en los resultados, porque seguimos aplicando la misma receta que no nos ha permitido subir al siguiente eslabón de la clasificación de la Agencia de Calidad.

Como lo hemos mencionado anteriormente, tenemos el desafío de hacer un buen diagnóstico institucional, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades. Para el



Colegio Alonso de Ercilla habría que centrar el trabajo en las principales debilidades que presenta actualmente el desempeño,

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

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

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

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.



6.1. DIMENSIÓN GESTIÓN CURRICULAR.

6.1.1.Subdimensión: Gestión del Curricular

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			X	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				X
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				X

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.			X	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			X	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				X
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los 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			X	

cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
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	



6.1.2. 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	



6.1.3. 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		

6.1. FODA DEMENSIÓN GESTIÓN CURRICULAR:

6.2.1. FORTALEZAS.

1. Existe un cuerpo de profesores responsable del proceso de aprendizajes.
2. Existe un monitoreo de los aprendizajes de manera general.
3. Equipo Directivo monitorea de manera periódica el cumplimiento de la cobertura curricular.
4. Equipo Directivo supervisa el cumplimiento de los horarios de clases.
5. Existe un plan de capacitación anual, desarrollado entre el Sostenedor, equipo directivo y Comité Bipartito.
6. Convenio con Instituciones de Educación Superior, como Aiep y especialmente la Universidad Playa Ancha con la cual se trabaja directamente con él área Vinculación con el Medio de dicha institución, con la cual se han articulado homologación de asignaturas. - Vinculación de la enseñanza Técnico Profesional con la comunidad, ya sea, en exposiciones o en atención a la comunidad según sea sus requerimientos.
7. -Participación en la Red Técnico Profesional de la región de Valparaíso y la Red TP de la Provincia San Felipe de Aconcagua, en la cual se participa activamente.
8. Equipo Multidisciplinario conformado por: fonoaudiólogos, psicopedagogos, médicos, Asistentes y psicólogos que colaboran en el proceso de aprendizaje.



6.2.2. OPORTUNIDADES:

1. Existen software en el mercado que ayudan a trabajar de manera individual a cada alumno en el desarrollo de sus propios aprendizajes, para el año 2023 el Colegio Alonso de Ercilla ha contratado los servicios de Pixarrón que permitiría un autoaprendizaje a cada estudiante.
2. Capacitaciones con organismos externos de nuevas estrategias educativas a través del modelo de Diseño Universal de Aprendizajes.
3. Capacitar a aquellos Padres y Apoderados que deseen, sobre todo en aquellos alumnos más descendidos en el uso de las nuevas tecnologías.

6.2.3. DEBILIDADES:

1. Ausencia de trabajo personalizado en la detección de aprendizajes descendidos de manera individual, debido a que se realizan reforzamientos a todos los alumnos del curso y nivel sin distinción.
2. Falta desarrollar nuevas estrategias educativas, no se comparte las buenas prácticas que realizan algunos colegas con el resto de los docentes y que han dado buenos resultados.
3. En la programación de la carga horaria, existe un problema con la planificación del área técnico profesional, debido a que las asignaturas de la especialidad la realizan docentes que solo asisten determinadas horas, lo que concentra estas asignaturas en días determinados de acuerdo a la disposición de los docentes.
4. Exceso de horas no lectivas en las horas de la tarde, lo que relaja considerablemente el proceso de enseñanza de aprendizaje de nuestros alumnos.



5. Faltan un plan que involucre a toda la comunidad educativa, que permita trabajar con los aprendizajes descendidos de cada estudiante, ya que los reforzamientos que se planifican se hacen para todo el grupo curso o nivel, perjudicando a aquellos alumnos que no han logrado los niveles de aprendizajes.

6.2.4. AMENAZAS:

1. Falta de Tecnología y conexión en los hogares de nuestros estudiantes que impedirían la implementación de Pixarron como estrategia de logros de aprendizajes
2. El poco apoyo que se puede tener por parte de los apoderados en el trabajo que deben realizar los estudiantes en sus hogares.
3. Falta de conocimiento tecnológico de parte de los apoderados para ayudar a sus hijos a hijas.
4. Falta de conocimientos y capacitación de los profesores en nuevas aplicaciones contratadas por el Sostenedor en la mejora de los aprendizajes.



6.3. DIMENSIÓN LIDERAZGO ESCOLAR.

6.3.1. Dimensión: Liderazgo del Sostenedor.

Proceso general para evaluar: El liderazgo del sostenedor 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 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	



6.3.2. 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



6.3.3. 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			

6.4. FODA DIMENSIÓN LIDERAZGO ESCOLAR

6.4.1.FORTALEZAS:

1. Establecimiento cuenta con un PEI socializado con toda la comunidad educativa.
2. Equipo directivo lidera acciones concretas en el desarrollo de todas las actividades que involucra el proceso de enseñanza aprendizaje.
3. El sostenedor se reúne periódicamente con equipo Directivo evaluando los avances en materia pedagógica, el uso de los recursos y situaciones laborales con los colaboradores del establecimiento.
4. Equipo Directivo cuenta con horas destinadas al trabajo pedagógico, ya sea, acompañando a los docentes u orientando el proceso pedagógico.
5. Capacidad del Equipo Directivo y del Equipo Multidisciplinario en la generación de redes de apoyo.
6. Actualización de manera periódica del PEI; Manual de Convivencia Escolar; Protocolos de COVID 19; Reglamento de disciplina; Reglamento de evaluación, de acuerdo a las nuevas disposiciones emanadas del MINEDUC y las necesidades cambiantes de nuestros alumnos.
7. Consejo escolar funciona de manera periódica.
8. La gestión de las inquietudes de los docentes y en general de la comunidad educativa la realiza de buena manera el Director con el sostenedor.
9. Equipo directivo socializa periódicamente con la comunidad educativa el Plan de Mejoramiento Educativo.



6.4.2. Oportunidades.

1. Capacitación a equipo directivo en temas de liderazgo y supervisión de equipos de trabajo.
2. Asesoría externa para la confección del Manual de cargos de la Fundación.
3. Perfeccionamiento otorgado por instituciones externas (Mineduc).
4. Fortalecer vínculos con la comunidad de San Felipe.
5. Uso de herramientas tecnológicas para comunicar información interna, ejemplo funcionamiento de correos institucionales para padres y apoderados y el desarrollo de una página web del establecimiento.

6.4.3. Debilidades.

1. Falta un manual de Descripciones de Cargo que identifique claramente los objetivos, las responsabilidades y las funciones de cada cargo que tiene la organización, con el fin de evitar la duplicidad de funciones.
2. Falta de un sistema de recopilación de información, que pueda sistematizarla, de manera que se puedan identificar a los alumnos que necesitan retroalimentación en ejes temáticos en cada nivel educativo.
3. Falta de colaboradores para reemplazo, en casos de licencias médicas o permisos de los docentes y asistentes que afectan el cumplimiento del Proyecto Educativo.
4. Se debe mejorar el uso del tiempo de los Consejos de Profesores y las horas de Colaboración en tareas especialmente que vayan en la dirección de la mejora de los aprendizajes.

Amenazas.

1. Que la implementación en Tics y software educativos no sean implementados adecuadamente y que las empresas que otorgan el servicio no den el soporte necesario para el cumplimiento de los objetivos.



2. Excesivo trabajo académico y extraprogramático de los colaboradores, que se refiere a que la implementación involucre un aumento considerable de reuniones y trabajo extra.
3. Dificultad para completar cargos con profesores titulados en Educación Básica y en Enseñanza Media (Matemáticas, Física y ramos de especialidad de la enseñanza técnico profesional).



6.5. DIMENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR.

6.5.1. 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



6.5.2. 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



6.5.3. 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	



6.6. FODA DIMENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR

6.6.1.FORTALEZAS.

1. El Plan de Convivencia Escolar se encuentra acorde con normativa legal, PEI y PME.
2. Mensualmente el Manual de Convivencia Escolar es actualizado y socializado con la comunidad a través de las horas de orientación y en las reuniones de apoderados que se realizan mensualmente.
3. El establecimiento cuenta con un programa anual de talleres para estudiantes, con diferentes temas propuestos por Convivencia escolar: uso de redes sociales; relaciones interpersonales; violencia en el pololeo; Manual de Convivencia Escolar; bullying; ciberbullying.
4. Contención por parte de psicólogos de equipo multidisciplinario del establecimiento.
5. Encargados de Convivencia Escolar en ambas sedes, son docentes con años de experiencia en educación y en nuestro colegio, lo que les permite actuar de manera rápida, oportuna siguiendo los protocolos establecidos en el Manual de Convivencia Escolar.
6. Reunión semanal de los Encargados de Convivencia Escolar en conjunto con Inspectoría General para tratar las acciones y los pasos a seguir en las intervenciones que se están realizando por Convivencia Escolar.
7. Apoyo por parte del establecimiento de un Libro Convivir preparado por el Universidad Católica de Chile con temas a tratar relacionados con Convivencia Escolar.
8. Apoyo del centro de padres y de alumnos para actividades del colegio (Día de la madre, Día del alumno, Aniversario, Día del profesor, etc).



9. Charlas mensuales a los padres y apoderados por un integrante del equipo de psicólogos del equipo multidisciplinario sobre temas la adolescencia y niñez relacionados de acuerdo con el programa de Convivencia Escolar.

6.6.2. OPORTUNIDADES.

1. Fortalecer el trabajo de formativo de los integrantes del Departamento Convivencia Escolar a través de Capacitaciones entregadas por organismos externos como Mineduc, Universidad Playa Ancha.
2. Motivar a los padres y apoderados para participar de manera más efectiva y presencial.
3. Generar instancias de celebración que se relacionen con los valores que destaca el PEI del establecimiento.
4. Generar instancias con organismos externos que puedan fortalecer y colaborar en los ámbitos psicológicos y sociales con nuestro establecimiento: Senda, OPD.

6.6.3. DEBILIDADES.

1. Uno de los mayores problemas en Convivencia Escolar, son las horas asignadas a los Encargados de Convivencia en cada sede que resultan insuficientes para realizar un trabajo acorde a las circunstancias.
2. Debilidad en el trabajo colaborativo entre Convivencia e Inspectoría General en el tratamiento de las acciones a seguir en la resolución de los conflictos.
3. Como manejo del establecimiento en el tema de Convivencia Escolar existen situaciones que no corresponden ser pasadas a este departamento, las cuales deberían ser resueltas por los docentes de asignaturas y profesores jefes, lo que permitiría alivianar los casos atendidos por los Encargados y darles una mejor atención a los casos que realmente lo ameritan.



4. No existe de parte de todos los docentes un compromiso en el uso de los recursos extraordinarios entregados por el sostenedor en los materiales para trabajar temas de Convivencia Escolar, a través del Material Convivir, material producido por la Universidad Católica de Chile y Editorial SM, Brave Up para la elaboración de sociogramas en cada curso.
5. Aplicar realmente las medidas que indica reglamento de disciplina a los estudiantes que cometen faltas.
6. Faltan medidas formativas hacia los alumnos que se encuentran involucrados en procesos de Convivencia Escolar y no solo punitivas.
7. No existen horas destinadas a un Encargado de convivencia escolar que se dedique a esa función y que coordine a los Encargados de cada sede.
8. Mejorar la capacitación en el área de orientación dirigida a los docentes para cubrir todas las necesidades requeridas por el establecimiento.
9. Falta compromiso de los padres en capacitarse en temas de Convivencia Escolar, debido a que las asistencias a los talleres fueron muy bajas.

6.6.4 AMENAZAS

1. La principal amenaza proviene del uso de las redes sociales, debido a los malos comentarios que puedan hacer sobre el funcionamiento de nuestro establecimiento.
2. Disminución de las postulaciones de estudiantes con buen rendimiento académico por las informaciones negativas emanadas en las redes sociales. Estudiantes con buen rendimiento se retiran del liceo.
3. Publicación den redes sociales de malos comentarios acerca del funcionamiento del establecimiento.



4. Una parte de Nuestros estudiantes se encuentran en entornos vulnerables con altos riesgos sociales, que se manifiesta fundamentalmente en el



6.7. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS.

6.7.1. Dimensión: Gestión del Recursos Humanos.

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	



6.7.2. 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
--	--	--	--	----------



6.7.3. 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 mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.			X	



6.8.FODA DIMENSIÓN AREA DE RECURSOS

6.8.1.FORTALEZAS

1. El Colegio participa anualmente del Programa de Buenas Prácticas Laborales, proyecto que es realizado y supervisado por la Dirección del Trabajo a través de la oficina de Inspección del Trabajo de San Felipe.
2. El Sostenedor junto al Equipo Directivo tiene estipulado en Nuestro PME una bonificación económica anualmente (mes de diciembre) de acuerdo a los resultados del año a cada colaborador.
3. Sostenedor y Equipo Directivo genera redes para optimizar los recursos económicos.
4. El colegio cuenta con sala de computación e infraestructura adecuada para la práctica deportiva con instalaciones y materiales adecuadas.
5. Mantenimiento adecuada de salas de clases y áreas comunes.
6. Dotación docente completa.
7. Implementos tecnológicos en el establecimiento (Fotocopiadoras, Notebook, Data Show, entre otros).

6.8.2. OPORTUNIDADES.

1. Equipar patio de casa central (Sede Prat) con Techo.
2. Implementar sala de computación con equipos modernos.
3. Contratar Plataforma TECED que permita a los Docentes y Directivos llevar un mejor control de la administración del proceso de aprendizaje, convivencia escolar, UTP e Inspectoría.
4. Mejorar las condiciones, materiales de los profesores, a través de una sala de estar y especialmente en la generación de un casino adecuado para todos los colaboradores.



5. Aprovechar los programas gubernamentales como: Senda, Junaeb y otras instituciones del estado, así como también presentarnos a proyectos de mejora llamado por el Ministerio de educación.

6.8.3. DEBILIDADES

1. Falta de Plan que retenga a los buenos docentes que se desempeñan en nuestro colegio.
2. No existe una política de contratación de colaboradores para la organización, que involucre los procesos de: reclutamiento, selección, contratación e inducción.
3. En la política de contratación se debe incluir el chequeo de la información de los antiguos centros laborales de los colaboradores que postulan al colegio.
4. No existe un plan que permita dotar de implementación a Nuestro Colegio.
5. Contrato con plataforma libro digital que ha dado varios problemas durante el año.

6.8.4. AMENAZAS.

1. No utilizar el porcentaje que indica el MINEDUC sobre los gastos SEP en un año calendario.
2. La implementación de uso de tecnologías, fundamentalmente como son los talleres de robótica en otros establecimientos que signifiquen una disminución de matrícula.
3. Modernización de los sistemas higiénicos de ambas sedes,



VII. Plan de Mejoramiento

Debe existir una estrecha relación entre las acciones que propone el Plan de Mejora Educativa (PME) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), de este modo lograr las metas y alcanzando los estándares comprometidos con el Mineduc. Cada una de las áreas está operacionalizada en dimensiones que permiten establecer crear las distintas acciones desde el aprendizaje, hasta aquellas que desarrollan la formación integral e intereses de los alumnos, integración de los apoderados a actividades relacionadas con mejorar la pertenencia e identidad hacia el colegio, llevado a cabo por fondos ya citados. El PME, es de vital importancia porque con él, se extiende una ruta que permita llevar a mejorar resultados, además permite organizar corto y mediano plazo el quehacer institucional. Crea un sentido común, donde los propósitos tienen un objetivo y una meta concreta a alcanzar. El PME contiene cuatro áreas de estándares indicativos de desempeño: > Gestión de currículum > Liderazgo escolar > Convivencia escolar > Gestión de recursos Se presenta a continuación la Planificación Estratégica, que busca identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en un periodo de tiempo acotado hasta la próxima evaluación anual del PME, y que debe orientar el diseño de los sucesivos periodos. Se muestra en la siguiente tabla (Ver Tabla

DIMENSIÓN	OBJETIVO	META
Gestión Pedagógica	Fortalecer la implementación del Currículo Nacional (de prebásica a cuarto medio), de manera que todos los estudiantes adquieran habilidades con el desarrollo de actividades diversificadas que contribuyen al proceso de enseñanza, de manera que las actividades, evaluaciones formativas y planificaciones, en las asignaturas de lenguaje, matemática, historia y ciencias, favorezcan los aprendizajes de todos los estudiantes.	Tener el 100 por ciento de la cobertura curricular en todas las asignaturas del plan de estudios en cada nivel educativo (prebásica, básica, media HC y media TP). Generar un trabajo de monitoreo permanente del equipo Directivo al desarrollo de las clases de manera presencial y la retroalimentación a los docentes.
Liderazgo	Establecer un sistema eficiente para recopilar y sistematizar información sobre los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados, para tomar decisiones oportunas en la creación y continuidad de redes con otras instituciones, con el fin de gestionar la planificación y la gestión de los resultados.	Generar un trabajo de retroalimentación en base a datos e información que se generan en las evaluaciones formativas, fortaleciendo el trabajo de los departamentos y equipo multidisciplinario.
Convivencia Escolar	Garantizar el desarrollo emocional, la participación y la vida democrática de los estudiantes en la comunidad y el desarrollo del sentido pertenencia al establecimiento con sus sellos y valores, con el propósito de potenciar la autonomía, la sana convivencia escolar, la formación ciudadana y la motivación escolar.	Generar e implementar el Plan de Convivencia Escolar en un 100 por ciento tanto para las padres y apoderados, alumnos, docentes y asistentes de la educación.
Gestión de Recursos	Garantizar la adecuada provisión de recursos humanos, didácticos y tecnológicos, la organización y usos de estos recursos, con el fin de promover el bienestar de los estudiantes y potenciar sus aprendizajes.	Confecionar Política de Contratación de los candidatos a desempeñarse en nuestro establecimiento y Procedimiento de solicitud de recursos para el proceso de aprendizaje.

Dimensión	Subdimensión	Objetivos	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Enseñanza y apoyo al desarrollo de los estudiantes en el aula.	Fortalecer la implementación del Currículum Nacional (de prebásica a cuarto medio), de manera que todos los estudiantes adquieran habilidades con el desarrollo de actividades diversificadas que contribuyen al proceso de enseñanza aprendizaje, de manera que las actividades, evaluaciones formativas y planificaciones, en las asignaturas de lenguaje, matemática, historia y ciencias, favorezcan el proceso enseñanza aprendizaje de todos los estudiantes.	<p>1.- Cobertura curricular 100 por ciento en todas las asignaturas.</p> <p>2.- En consejo de profesores una vez al mes se presentarán experiencias de aprendizajes exitosas.</p> <p>3.- Cada profesor será acompañado en la sala de clase por un Directivo mínimo una vez por semestre, lo cual deberá quedar escrito</p>	<p>1.- Revisión periódica (mensualmente) de la cobertura curricular por cada asignatura en los diferentes niveles educativos.</p> <p>2.- Compartir experiencias de aprendizajes exitosas en los diferentes niveles de manera que puedan ser ocupadas por otros sectores de aprendizajes.</p> <p>3.- Acompañamiento y retroalimentación de los profesores en la sala de clases.</p>	<p>1.- Jefe Técnico pedagógico.</p> <p>2.- Jefes de Departamentos y Equipo Directivo.</p> <p>3.- Equipo Directivo.</p>

			<p>en el libro digital.</p> <p>4.- Mensualmente los departamentos deberán entregar un informe con los alumnos más descendidos por eje temático o falta de habilidades.</p> <p>5.- Cada colaborador deberá tener como mínimo una capacitación externa durante el año en estrategias de aprendizajes.</p>	<p>4.- Análisis de resultados de aprendizajes por departamento, de manera identificar aquellos alumnos descendidos por eje temático.</p> <p>5.- Capacitar a Equipo Directivo, Docentes y equipo multidisciplinario en nuevas estrategias de aprendizajes para que nuestros alumnos alcancen los aprendizajes esperados.</p>	<p>4.- Equipo Directivo, Jefes de Departamentos, Docentes de asignaturas y equipo multidisciplinario.</p> <p>5.- Sostenedor, Dirección y Comité Bipartito.</p>
Liderazgo		Establecer un sistema eficiente para recopilar y sistematizar	Encargados de la Unidad Técnica	1.- Analizar de manera profunda las evaluaciones	1.-Equipo Directivo, Jefes de

	<p>Liderazgo del Director.</p> <p>Liderazgo del Sostenedor.</p> <p>Gestión de Resultados y Planificación</p>	<p>información sobre los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados, para tomar decisiones oportunas en la creación y continuidad de redes con otras instituciones, con el fin de gestionar la planificación y la gestión de los resultados.</p>	<p>Pedagógica</p> <p>mensualmente analizará al azar tres evaluaciones formativas sumativas por cada departamento, de manera de trabajar con los alumnos más descendidos identificados en ese análisis.</p> <p>2.- Cada departamento de acuerdo al análisis mensual de las evaluaciones confeccionará un plan de retroalimentación sólo en los ejes y habilidades que los alumnos se</p>	<p>formativas sumativas nuestros educandos, identificando aquellos ejes temáticos o unidades de aprendizajes que presentan mayores descensos, así como también la identificación de aquellos alumnos que no logran los aprendizajes esperados.</p> <p>2.- Generar un plan de retroalimentación para cada alumno, de acuerdo con la información recopilada, con la ayuda de toda la comunidad educativa.</p>	<p>Departamentos de, Docente de Aula y Equipo Multidisciplinario.</p> <p>2.- Equipo Directivo, Jefes de Departamento, Docente de Aula, equipo multidisciplinario y Padres y Apoderados.</p>
--	--	---	---	---	---

			encuentran descendidos. 3.- Revisión trimestral de departamentos de acciones realizadas, las cuales deberán ser registradas en Drive y en el libro digital contratado para ello.	3.- Generar sistema de Apoyo y seguimiento de todos los estudiantes, especialmente a los más descendidos, a través de herramientas tecnológicas.	3.- Equipo Directivo.
Convivencia Escolar	Convivencia escolar. Formación Ciudadana. Participación.	Garantizar el desarrollo emocional, participación y la vida democrática de los estudiantes en la comunidad y el desarrollo del sentido de pertenencia al establecimiento con sus	1.- Entregar la labor parte de la institución como mínimo en los lados de las capacitaciones anuales especializadas al	1.- Fortalecer el trabajo formativo a través de capacitaciones o intercambios de experiencia de equipo de Convivencia Escolar e	Sostenedor, Director y equipo de Convivencia Escolar.

		<p>sellos y valores, con el propósito de potenciar la autonomía, la sana convivencia escolar, la formación ciudadana y la motivación escolar.</p>	<p>departamento de Convivencia Escolar e Inspectoría General.</p> <p>2.- El Departamento de Convivencia Escolar deberá coordinar dos charlas semestrales a los padres y apoderados con psicólogo de equipo multidisciplinario u especialista en algún tema del plan de Convivencia Escolar.</p> <p>3.- El equipo de Convivencia Escolar deberá firmar un</p>	<p>Inspectoría General.</p> <p>2.- Realizar charlas a los padres y apoderados por nivel educativo, para el desarrollo del Plan de Convivencia Escolar que recoge las situaciones que están viviendo en sus hogares de acuerdo con su nivel etario.</p> <p>3.- Fortalecer el trabajo con organismos externos.</p>	<p>2.- Equipo de Convivencia Escolar.</p> <p>3.- Dirección y equipo de Convivencia Escolar.</p>
--	--	---	--	--	---

			Convenio con una institución del estado o privada, como Senda acompañada de actividades para nuestros alumnos.		
Gestión de Recursos Humanos. Gestión de recursos financieros y administrativos. Gestión de recursos educativos	Garantizar la adecuada provisión de recursos didácticos y tecnológicos, la organización y usos de estos recursos, con el fin de promover el bienestar de los estudiantes y potenciar sus aprendizajes.	1.-El Equipo Directivo presentará al sostenedor un plan de retención de docentes antes del término del primer semestre académico, que para el año 2022 será el 28 de junio. 2.- Durante el Primer semestre académico se entregará a la Dirección del colegio	1.-Generar un plan de retención de ay docentes destacados. 2.- Crear una política de contratación personal (reclutamiento y selección y contratación).	1.- Sostenedor Equipo Directivo. Sostenedor y Encargado Administrativo.	

			<p>política de contratación de personal.</p> <p>3.- En el mes de abril de 2022 el Director Logístico presentará al Equipo Directivo, Jefes de Departamento, Docentes y Asistentes de la Educación el procedimiento de solicitud de recursos.</p>	<p>3.- Crear Procedimiento de solicitud de recursos de acuerdo con las necesidades de cada departamento y colaboradores. Para comprar los recursos tecnológicos que se necesitan para los alumnos que no pueden acceder a ellos.</p>	<p>3.- Director Logístico.</p>
--	--	--	--	--	--------------------------------



VIII.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Diaz, Luis Alberto (2022). Nosotros la Escuela. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Playa Ancha. Valparaíso Chile.
2. Antúnez, S. (2005). Roles y Funciones de los directivos escolares. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
3. De la Torre,S. (1998) Cómo innovar en los centros educativos de Madrid: Escuela Española S.A.
4. Gairín, J y Antúnez, S (2008) Organizaciones Educativas al servicio de la Sociedad. Wolters Kluwer S.A.España.
5. Ministerio de Educación (2021), Set de herramientas Plan de Mejoramiento Educativo.
6. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) (2021), Estándares del Profesión Docente, Marco de la Buena Enseñanza.

