



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y Plan De Mejoramiento Educativo**

**Colegio Cruz del Sur**

Profesor guía:

**Pedro Rosales**

Alumno (s):

**Carolina Pilar Zapata Godoy**

## Punta Arenas - Chile, julio de 2016

### Glosario

Introducción.....	3
Marco Teórico.....	4
Dimensionamiento del Establecimiento.....	
Análisis del Diagnóstico Situacional.....	
Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y niveles). ....	
Análisis de los resultados. ....	
Plan de Mejoramiento. ....	
Bibliografías. ....	

## Introducción

El proceso de diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Para esto se generarán estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas.

Para realizar este plan de mejoramiento, el diagnóstico involucra diversos actores de la comunidad escolar, permitiendo, a la luz de las evidencias disponibles, reconocer los aspectos más deficitarios, para tomar conciencia de los procesos de mejoramiento que se deben emprender y asumir los desafíos que ello implica.

El siguiente modelo se estructura en Áreas, Dimensiones con sus respectivos descriptores o elementos de Gestión. Este modelo cuenta con cuatro de áreas, que contienen un total de 12 dimensiones.

Este proceso involucra una revisión de las Prácticas Institucionales contenidas en las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar presentado y una evaluación de los resultados educativos. Su realización constituye un aprendizaje para el conjunto de actores del establecimiento educacional, que contribuye a la comprensión de la importancia que tiene el evaluar y analizar críticamente sus propias Prácticas y observar cómo estas inciden directamente en el logro de aprendizajes de todos sus estudiantes.

Para realizar este proceso se utilizaron algunas técnicas e instrumentos para recolectar información será a través de: encuestas, observación, entrevista, análisis interno, análisis externo

## Marco Teórico

La Gestión Educativa es un paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. Casassús (2000), señala que “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias.

Por esta razón, el tema central de la gestión, según Cassasús, señala que la gestión es “La capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”

En cuanto a las definiciones que se orientan a la interacción entre las personas, para Agyriss y Schon (1978) la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Una definición centrada en los procesos propuesta por Arie de Geus (1988) concibe la acción de la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente, y

objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

En este último concepto de gestión se destaca el aprendizaje como proceso y como resultado de la acción de las personas en la organización. De igual manera, en la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-alumno en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas del alumno; a la misión institucional y a las políticas educativas.

A partir del aprendizaje, las organizaciones, incluyendo las educativas, reflexionan su acción para mejorar teorías, visiones, valores, principios, representaciones mentales, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de sus miembros. De esta manera, la organización responde a las exigencias de su entorno interno y externo, elementos que las configuran como sistemas abiertos en constante aprendizaje y transformación.

De lo anterior, se desprende que la gestión y la educación tienen puntos de encuentro disciplinar que enriquecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas y es en este contexto que se configura la Gestión Educativa como objeto de estudio y de reflexión de sus prácticas.

Las áreas de gestión requieren una revisión sistemática y una adaptación de las estructuras y formas de trabajo de la institución para responder a sus necesidades de acuerdo con las características de las personas y de los equipos de trabajo que la constituyen. Para ello, busca permanente alternativas de mejoramiento a través de planes de mejoramiento institucionales.

Para realizar un plan de mejoramiento lo primero que hay que realizar es un diagnóstico institucional.

El Diagnóstico Institucional es una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las prácticas y procesos desarrollados. Mientras más amplia y diversa sea la participación, más completo y legítimo es el resultado del Diagnóstico.

Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 1993 ).

Un Diagnóstico participativo es "un proceso ágil y colectivo de producción de conocimientos de la realidad", dicho de otra manera es todo proceso de conocimiento con las características de ser colectivo, participativo y planificado.

La importancia del diagnóstico institucional es que nos explica la realidad educativa de la institución en interacción con su medio y focaliza la atención en el proceso pedagógico. Sirve de base para tomar decisiones, justifica y fundamenta los cambios o mejoras a realizar para resolver los problemas identificados.

El diagnóstico incorpora dos procesos, los cuales son el dimensionamiento del establecimiento y la autoevaluación de la gestión.

El dimensionamiento del establecimiento, corresponde a la obtención de Información cualitativa y cuantitativa sobre el establecimiento educacional. Su elaboración implica la sistematización de los principales antecedentes de la institución y permite tener una primera visión del tamaño, los objetivos y los resultados obtenidos por el establecimiento en los últimos períodos académicos. Los cuales dicen relación con: su historia, contexto, resultados académicos

(SIMCE, PSU, etc.), curriculares, financieros, comunitarios, infraestructura, recursos humanos, entre otros.

La autoevaluación de la gestión es el Proceso clave en el Diagnóstico Institucional. En base a encuestas a la comunidad escolar (Directivos, Docentes, Alumnos y Apoderados) se miden las diversas áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad. Permite saber opiniones, grados de conocimiento, satisfacción de la gestión, niveles de participación de los diversos actores y la opinión sobre los grados de mejoría que requiere el establecimiento. El análisis de los datos de la

autoevaluación de la gestión trae consigo la determinación de áreas críticas y la posterior configuración de un plan de mejora, el que consta de una serie de actividades basadas en el análisis del diagnóstico institucional. La Ley General de Educación 115 de 1994, en su artículo 84, establece la Evaluación institucional anual, la cual se lleva a cabo al finalizar cada año lectivo, en ella se evalúa, el personal docente y administrativo, los recursos pedagógicos y de infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación la realiza el Consejo Directivo de la Institución Educativa. Este es el momento en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión. La autoevaluación permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa.

La autoevaluación entendida “como la acción de la institución para examinarse así misma y valorarse”. El ICFES concibe la autoevaluación institucional como “(...) un proceso permanente y participativo, mediante el cual, la institución obtiene, registra, analiza información útil, confiable y apropiada para la identificación de sus aciertos y debilidades en función de una toma de decisiones

eficiente que contribuya a la efectividad de los procesos de planeación y cambio para lograr el desarrollo institucional”.

Para realizar el diagnóstico como hemos señalado con anterioridad se utilizarán algunas técnicas e instrumentos para recolectar información, a través de: encuestas, cuestionario, entrevista y observación directa.

La encuesta la define el Prof. García Ferrado como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas

y subjetivas de la población” Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población.

El cuestionario es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación y son contestados por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos.

El cuestionario se debe redactar una vez que se ha determinado el objetivo de la encuesta se han desarrollado los objetivos específicos, de tal modo que las preguntas que se hagan respondan a la información que se desea obtener. No debe precipitarse el investigador en la confección del cuestionario porque es la pieza esencial en la obtención de los fines propuestos.

La entrevista es el instrumento más importante de la investigación junto con la construcción del cuestionario. En una entrevista además de obtener los resultados subjetivos del encuestado acerca de las preguntas del cuestionario, se puede observar la realidad circundante, anotando el encuestador además de las repuestas tal cual salen de la boca del que contesta, los aspectos que considere

oportunos a lo largo de la entrevista. La entrevista, a diferencia del cuestionario que se contesta por escrito relleno por el encuestado, tiene la particularidad de ser más concreta pues las preguntas formuladas de forma contundente por el encuestador, no dejan ambigüedades, es personal y no anónima, es directa porque se pregunta al encuestado y es inmediata porque no se deja tiempo al encuestado para consultar las respuestas.

Observación directa, es un instrumento de recolección de información muy importante y “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias” (Sampieri, 1997; 259-261). Puede servir para determinar la aceptación de un grupo respecto a su profesor, analizar conflictos dentro del aula, relaciones entre pares, etc. Existen dos tipos diferentes de observación; participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción.

Este modelo de diagnóstico se estructura en Áreas, Dimensiones con sus respectivos descriptores o elementos de Gestión.

Las Áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional, las cuales son:

- LIDERAZGO

Son prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. “Mediante el liderazgo se ejerce influencia sobre una

persona o un grupo, para poder desarrollar lo que se busca en una situación específica. La influencia es una transacción que se lleva a cabo de manera intencional, buscando modificar el comportamiento de las personas y su colaboración”(Tetay, 1995).

En este sentido, el denominado Liderazgo plantea cinco dimensiones:

1. Del proyecto de dirección: que define y comunica la visión que tiene de la enseñanza, orientada hacia el aprendizaje.
2. De la instrucción: que comprende el tiempo que debe dedicar a la coordinación y a la articulación del currículum.
3. De la formación: para asesorar, orientar y apoyar al profesorado desde el punto de vista del desarrollo de los programas educativos.
4. De la interacción y de las relaciones humanas: importante para promover un clima positivo y ordenado de aprendizaje.
5. De la evaluación: espacio propio del seguimiento y supervisión de todos los procesos educativos.

El liderazgo en el sector educación, se ve reflejado el método de enseñanza de cada maestro, que consigue aleccionar a los alumnos para que año tras año tengan más conocimientos. Efectos, tanto directos como indirectos, del liderazgo directivo sobre el aprendizaje de los alumnos podrían estimarse en un cuarto del total de impacto que proviene de la escuela (Leithwood et al, 2004, 2008).

Un liderazgo educativo se caracteriza principalmente por una estimulación y no por una estipulación. Es decir, el liderazgo educativo te enseña y estimula a aprender pero no te presenta qué y cómo debes hacerlo. Dicho de otra manera, el liderazgo educativo no te da un pez, te enseña a pescar. De ahí el nombre de liderazgo educativo y pedagógico.

La capacidad para mejorar de un establecimiento educacional, de manera relevante, es de que los equipos directivos con liderazgo contribuyan a fortalecer, apoyar y animar . Así, el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado.

El liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar (OCDE, 2003).

El crecimiento de la autonomía en los centros educativos (ocde, 2009) supone un cambio en el tipo de liderazgo, ya que los líderes educativos tienen un nivel más elevado de responsabilidad y de rendimiento de cuentas. Por ello, se hace necesaria más que nunca la creación de estructuras de liderazgo efectivo, capaces de impulsar y ejecutar los proyectos educativos de centro de forma eficiente, para que su proyección llegue, finalmente, al núcleo fundamental de toda acción educativa: el trabajo del aula con los estudiantes. Y en este camino, los profesores son un elemento clave. La promoción del desarrollo del profesorado se perfila, entonces, como una de las tareas principales de los directivos.

El papel del director, cuya gestión debería centrarse en el proceso educativo en la institución, teniendo como primer interés los mejores resultados de los alumnos al compás de las exigencias marcadas por las políticas educativas (MacBeath y Townsend, 2011). En la década de 1990, en paralelo a los postulados del liderazgo compartido, se reformula la concepción del liderazgo instruccional: la idea del director como líder de líderes se extiende, entendiendo con esta proposición que los directivos ejercen un liderazgo colaborativo con otros miembros de la comunidad educativa, entre los que se destaca al profesor.

Según esta noción de liderazgo, los profesores y los directivos trabajan y reformulan de manera conjunta las mejoras del currículo, de la enseñanza y de la evaluación.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Se considera al profesor como líder, en el aula y fuera de ella, porque influye en la creación de una cultura que promueve el aprendizaje y una organización al servicio del aprendizaje. Los profesores, considerados líderes por su condición de expertos en enseñanza y aprendizaje, desarrollan mediante su trabajo comunidades de aprendizaje, inspirando prácticas de excelencia y participando con compromiso en el impulso de la escuela (pounder, 2012).

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

- GESTIÓN CURRICULAR

Son prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular. Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala como se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y unos acuerdos mínimos establecidos de acuerdo con el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados, la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación permanente de docentes. Además de la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares (Panqueva J. 2008).

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

La gestión implica cambios debido a que es una forma de organización, donde se debe cambiar no solo lo interno sino también lo externo, el cambio debe de ser desde lo económico hasta lo global, debido a que la organización trata continuamente en un entorno cambiante.

La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el PEI del establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículo.

El currículo se define como una serie interrelacionada de cursos que orientan e implementan las actividades de enseñanza y aprendizaje en una forma efectiva y planificada. Cada curso debe incluir los principales elementos del contenido, metas declaradas, resultados esperados, estrategias/actividades de enseñanza/aprendizaje recomendadas, evaluación y recursos.

- CONVIVENCIA Y APOYO A LOS ESTUDIANTES

Son prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional, es la capacidad de las personas de vivir con otras (*con-vivir*) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca; implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje, así como también promover la participación, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión y la prevención de riesgos.

En el establecimiento educacional, la convivencia se enseña, se aprende y se refleja en los diversos espacios formativos (en el aula, en los talleres, las salidas a

terreno, los patios, los actos ceremoniales, la biblioteca), los instrumentos de gestión (el PEI, los reglamentos de convivencia, los Planes de Mejoramiento Educativo), y en los espacios de participación (Consejo Escolar, CCPP, CCAA, Consejo de Profesores/as, reuniones de apoderados/as), por lo que es de responsabilidad de toda la comunidad educativa.

Donoso Sereño (2005) señala que la calidad de la convivencia es responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa, sin excepción.

Para Hernández Prados (2007) convivir significa vivir con otros sobre la base de unas determinadas relaciones sociales y unos códigos valorativos en el marco de un contexto social determinado. Reconoce que la convivencia escolar no sólo es un requisito, o condiciones mínimas sin las cuales no sería posible llevar a cabo el acto educativo, sino que además constituye un fin educativo. Por lo tanto, la convivencia escolar, inspirada en valores y principios democráticos, constituye uno de los pilares fundamentales del proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes.

Para Ortega, Mínguez y Saura (2003) las propuestas pedagógicas para superar el conflicto en las aulas y promover una sana convivencia pasan necesariamente por la intervención escolar y familiar en el aprendizaje democrático de normas, en el conocimiento personal favoreciendo la adquisición de una sana autoestima, en el desarrollo de la responsabilidad, así como el aprendizaje de habilidades de diálogo y comunicación.

Para lograr la convivencia escolar se requiere de diversos elementos, desde aquellos relacionados a la infraestructura y servicios que ofrece la institución educativa hasta la voluntad y compromiso de todos sus miembros (alumnos, alumnas, padres, familiares, docentes, directiva, personal administrativo obrero,

entre otros). Ahora bien, el análisis del establecimiento educacional se evidencia que los "reglamentos internos para la convivencia escolar" constituyen un punto de partida para mejorar las relaciones de convivencia entre sus miembros y establecer pautas y mecanismos para la resolución de los conflictos de forma positiva.

La Política de Convivencia Escolar, en su versión actualizada, establece que la *convivencia* es la potencialidad que tienen las personas para vivir con otras en un marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca; la Convivencia Escolar, por tanto, es un aprendizaje: se enseña y se aprende a convivir, y se genera en la interrelación entre los diferentes miembros de la Comunidad Educativa de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de los y las estudiantes: implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros.

En la actualización de la Política de Convivencia Escolar, se plantean tres criterios básicos:

***La formación de los y las estudiantes, como eje y soporte para la construcción de una convivencia democrática.***

***El compromiso y la participación de toda la Comunidad Educativa, y también, de toda la colectividad local (barrio, comuna).***

***La inclusión y participación del conjunto de actores e instituciones educativas y del sistema escolar.***

El clima escolar es un indicador del aprendizaje de la convivencia y es una condición para la apropiación de los conocimientos, habilidades y actitudes,

establecidos en el currículum nacional. Pero es importante tener presente que el clima escolar se asocia con la conformación de un ambiente propicio para enseñar y para aprender, en el que se pueden identificar distintos componentes, entre los cuales se pueden mencionar:

- La calidad de las relaciones e interacciones entre las personas (entre todos los miembros de la comunidad educativa).
- La existencia de actividades planificadas en los diversos espacios formativos (aula, patios, bibliotecas, etc).
- Un entorno acogedor (limpio, ordenado, decorado, etc).
- La existencia de normas y reglas claras, con una disciplina consensuada y conocida por toda la comunidad educativa.
- La existencia de espacios de participación.

Existen numerosos estudios que dan cuenta de una estrecha relación entre clima escolar y calidad de los aprendizajes. La UNESCO establece que la generación de un ambiente de respeto, acogedor y positivo es una de las claves para promover el aprendizaje entre los y las estudiantes. La OECD (2005) por su parte, establece que el clima escolar tiene una incidencia mayor en el rendimiento escolar de los y las estudiantes, que los recursos materiales y personales o la política escolar del establecimiento.

A nivel nacional, la estrecha relación entre clima escolar y rendimiento se establece –entre otros- a partir de los siguientes antecedentes:

En escuelas con mejor puntaje SIMCE (sobre los 270 puntos) los y las estudiantes tienen mejor opinión respecto de una serie de indicadores de clima escolar, por ejemplo, de la relación entre profesores y estudiantes (Primer Estudio Nacional de Convivencia Escolar, MINEDUC et al., 2005).

El clima escolar es la variable que más contribuye a explicar el logro de los estudiantes en las áreas de ciencias, matemáticas y lectura (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, Valdés et. al, 2008).

- RECURSOS

Son prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Esta área tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero contable.

Mattos (1963) define recursos educativos como "Son los medios materiales de los cuales se dispone para conducir el aprendizaje de los alumnos"

Maricarmen Grisolí (2009) señala que "son todos aquellos medios empleados por el docente para apoyar, complementar, acompañar o evaluar el proceso educativo que dirige u orienta".

Por lo tanto, podemos señalar que recurso educativo es cualquier material que no habiendo sido diseñado específicamente para el aprendizaje, es utilizado por el docente en este contexto.

Gimeno Sacristán (1992) señala que el material educativo "Se entiende por tales cualquier instrumento u objeto que pueda servir como recurso para que, mediante su manipulación, observación o lectura, se ofrezcan oportunidades de aprender algo, o bien con su uso se intervenga en el desarrollo de alguna función de la enseñanza".

Juana Loayza (1988) "Son los medios físicos en tanto vehiculizan un mensaje con fines de enseñanza. Los materiales educativos presentan contenidos a través de uno o más medios."

Gabriel Kaplún (2002) "Entendemos por material educativo un objeto que facilita una experiencia de aprendizaje (...), es decir, una experiencia de cambio y enriquecimiento en algún sentido: conceptual o perceptivo, afectivo, de habilidades o actitudes, etc".

Según Moreira, todo material educativo debe tener tres dimensiones:

- Dimensión semántica: Contenidos, informaciones y mensajes que se comunican.
- Dimensión Sintáctica: Códigos y sistemas simbólicos que utiliza el material para presentar la información. Modo de organización, estructuración y simbolización de la información
- Dimensión pragmática: Uso que se hace del material.

A partir de lo señala podemos concluir que los materiales educativos son productos diseñados con intención didáctica, para apoyar el desarrollo de los procesos de aprendizaje y enseñanza.

Cada una de estas área vistas con anterioridad cuenta con diversas Dimensiones, este concepto proviene del latín *dimensio*, es un aspecto o una faceta de algo, que son a su vez, el contenido técnico de las áreas en forma desagregada.

Por último, los descriptores o elementos de Gestión nos detallan un grado más específico de cómo operan los contenidos de las áreas y dimensiones.

Por medio de la búsqueda de evidencias el proceso de Diagnóstico permite verificar la existencia, uso, grado de instalación y desarrollo de los Descriptores de

Gestión asociados a cada una de las Áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad.

Posterior a esto se evalúan y analizan los resultados del diagnóstico que son datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.

Con el análisis se da paso para la Elaboración de un Plan Estratégico (Plan de Mejoramiento Educativo) para el establecimiento.

## **Dimensiones del Establecimiento**

**Nombre de Establecimiento:** Colegio Cruz del Sur

**Dirección:** Pedro Sarmiento de Gamboa 529

**Comuna:** Punta Arenas

**Región:** Región de Magallanes y de la Antártica Chilena

**Nombre del Director:** Nicky Radonich

**Sostenedores:** Mario Rojas e Inzua

**R.B.D:** 24314

**Tipo de Establecimiento:** Científico - Humanista, Diurno

**Carácter:** mixto

**Niveles que atiende:** pre básico, básico y media.

**Síntesis descriptiva del establecimiento:**

**Misión:**

El colegio desea formar hombres y mujeres con valores y con un conocimiento de acuerdo a las exigencias de nuestro tiempo, que busquen apasionadamente su plenitud personal, que identifiquen sus talentos y les sean fieles, que sepan amar y respetar. Seres que se valoren a sí mismo y con pensamiento consistente y coherente, que contribuyan a la sociedad siendo personas de bien.

Con formación académica sólida y alta exigencia académica. Priorizando la enseñanza del idioma inglés como una de las herramientas de inserción en una sociedad globalizada y competitiva. Un colegio laico inclusivo y abierto, y que da a conocer con acciones la presencia de Dios.

**Visión:**

Ser una institución generadora permanente del aprendizaje de niños y jóvenes en valores y habilidades que los lleven a ser ciudadanos íntegros, constructores de una sociedad justa y solidaria.

**Objetivos del establecimiento de acuerdo al proyecto educativo:**

El objetivo fundamental del Colegio Cruz del Sur, es lograr que los alumnos, alumnas adquieran conocimientos de orden formativo e informativo, que les permita desarrollarse en una profesión a lo largo de su vida económicamente activa y proactiva.

A la par se les brinda la oportunidad de formarse en distintos aspectos, con una serie de valores, y costumbres con el fin de orientarles a una convivencia social exitosa junto a las personas de su entorno.

**Síntesis Histórica del establecimiento :**

El Colegio Cruz del Sur nace como un proyecto educativo único y distintivo en la Región de Magallanes a comienzos de la década del noventa en la austral ciudad de Punta Arenas, siendo su artífice el Profesor Don Humberto Vera Pérez. Desde sus inicios ha entregado una educación de alta exigencia académica y asentada sobre los valores del respeto y el desarrollo integral del alumno.

Con fecha 22 de enero de 1993 el Ministerio de Educación con resolución exenta N°0038, declara al establecimiento como cooperador de la función educacional del estado.

El establecimiento se encuentra ubicado en un sector céntrico de la ciudad, cuenta con familias de un nivel socioeconómico de clase media alta a alta , familias que en su mayoría son profesionales que pueden aportar ayuda extra a sus pupilos con respecto al aprendizaje.

**Datos generales del establecimiento**

<b>Tipo de Jornada Escolar año 2016:</b>	Jornada escolar completa	
<b>Monto Mensualidad año 2016:</b>	Pre básica	150.000
	Básica	180.000
	Media	230.000
<b>Monto Matrícula año 2016:</b>	Pre básica	150.000
	Básica	180.000
	Media	230.000
<b>Tipo de financiamiento</b>	Particular pagado	

**Datos cuantitativos del establecimiento.**

<b>Total número de cursos:</b>	17 cursos
--------------------------------	-----------

<b>Número alumnos educación parvulario</b>	71
<b>Número alumnos educación básica</b>	211
<b>Número alumnos educación media</b>	80
<b>Total de alumnos establecimiento año 2016</b>	362

<b>Personal del Establecimiento</b>	
<b>Docentes</b>	30
<b>Directivos</b>	4
<b>Administrativos</b>	2
<b>Paradocentes</b>	10
<b>Auxiliares</b>	4

<b>Infraestructura básica</b>			
Instalaciones	Si	No	Cantidad
	Comedor		X
Laboratorios	X		1
Sala de clases	X		
Biblioteca	X		1
Sala de música		X	
Sala de profesores	X		1
Gimnasio	X		1
Enfermería		X	
Pizarra interactiva		X	
Datas Show	X		6
Computadores	X		10



Conexión a internet	x		wifi
---------------------	---	--	------

<b>Ciclos</b>	<b>Cursos</b>	<b>Horas Semanales</b>
Enseñanza Básica	1° y 2°	36,45
	3° y 4°	36,45
	5° y 6°	36,45
	7° y 8°	36,45

Enseñanza Media	1° y 2° medio	36,45
	3° y 4° medio	36,45

### Resultados académicos de los alumnos:

Periodos	Año 2013		Año 2014		Año 2015	
	Ed. Básica	Ed. Media	Ed. Básica	Ed. Media	Ed. Básica	Ed. Media
Tasa de aprobación	100%	97%	98%	96%	97%	95%
Tasa de deserción	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Resultados Prueba Selección Universitaria (PSU)

**Promedio General año 2012:** 627 puntos

**Promedio General año 2013:** 672 puntos

**Promedio General año 2014:** 653,5 puntos

**Promedio General año 2015:** 617,2 puntos

	2012	2013	2014 (12)	2015
	Puntaje promedio	Puntaje Promedio	Puntaje promedio	Puntaje Promedio
Lenguaje	<b>601</b>	<b>653.7</b>	<b>566.3</b>	<b>619</b>
Matemática	<b>653</b>	<b>692.1</b>	<b>667.08</b>	<b>688.9</b>
Ciencias	<b>606</b>	<b>649.6</b>	<b>589.5</b>	<b>634.9</b>
Historia	<b>762</b>	<b>598.4</b>	<b>644.6</b>	<b>693.5</b>

● **Resultados académicos SIMCE**

A continuación indique los puntajes obtenidos en la prueba SIMCE aplicada a **Segundo Año básico** en los años 2013, 2014 y 2015

Año	2013		2014		2015	
Puntaje Promedio	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior
Comprensión de Lectura	292	+2	303	+9	285	-13

A continuación indique los puntajes obtenidos en la prueba SIMCE aplicada a **Cuarto Año básico** en los años 2013, 2014 y 2015

Año	2013		2014		2015	
Puntaje Promedio	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior
Comprensión de Lectura	304	+20	309	+5	309	Se mantiene
Matemática	288	-15	292	+4	296	+4

A continuación indique los puntajes obtenidos en la prueba SIMCE aplicada a **Sexto Año básico** en los años 2013, 2014 y 2015

Año	2013		2014		2015	
Puntaje Promedio	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior
Comprensión de Lectura	295	/	268	- 27	286	+ 18
Matemática	307	/	297	- 10	294	- 3

A continuación indique los puntajes obtenidos en la prueba SIMCE aplicada a **Octavo Año básico** en los años 2013, 2014 y 2015

Año	2013		2014		2015	
Puntaje Promedio	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior
Comprensión de Lectura	293	- 23	305	+12	286	- 19
Matemática	320	- 25	339	+ 19	330	- 9
Ciencias Naturales	320	- 7	-	-	320	Se mantiene

A continuación indique los puntajes obtenidos en la prueba SIMCE aplicada a **Segundo Año Medio** en los años 2013, 2014 y 2015

Año	2013		2014		2015	
Puntaje Promedio	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento/disminución prueba anterior
Comprensión de Lectura	325	+22	305	-20	307	+2
Matemática	370	+ 8	369	- 1	359	- 10

- **Resultados académicos SIMCE 2015**

Se presenta a continuación una tabla de los resultados académicos del SIMCE donde se puede apreciar el lugar que ocupa el establecimiento a nivel comunal y regional. Cabe destacar que el año 2013 el establecimiento ocupó el lugar número 19 a nivel nacional.

CURSO	PROMEDIO LEN + MAT	LUGAR EN EL SIMCE COMUNAL	LUGAR EN EL SIMCE REGIONAL
2° Básico	285	2°	2°
4° Básico	302,5	1°	1°
6° Básico	290	4°	4°
8° Básico	308	1°	1°
2° Medio	333	1°	1°

CURSO	ASIGNATURA	PUNTAJE	LUGAR EN EL SIMCE COMUNAL	LUGAR EN EL SIMCE REGIONAL
2° Básico	Lenguaje	285	2°	2°
4° Básico	Lenguaje	309	1°	1°
	Matemática	296	3°	3°
6° Básico	Lenguaje	286	4°	4°
	Matemática	294	4°	4°
	Historia	296	2°	2°
8° Básico	Lenguaje	286	1°	1°
	Matemática	330	1°	1°
	Cs. Naturales	320	1°	1°
2° Medio	Lenguaje	307	1°	1°
	Matemática	359	1°	1°
	Historia	305	1°	1°

### La autoevaluación de la gestión

**Satisfacción con la gestión institucional:** Se evalúa entre la nota 1,0 a 7,0.

Satisfacción con la gestión institucional	Promedio por Actor			
	Alumnos	Padres y Apoderados	Docentes	Directivos
Área: Liderazgo	6,4	6,3	6,0	6,1
Área: Gestión Curricular	6,5	6,7	6,2	6,4
Área: Convivencia Escolar	6,5	6,2	6,5	6,4
Área: Recursos	4,0	4,5	5,0	4,5

### **Opiniones de Áreas a ser mejoradas**

A continuación se presenta una pauta que fue evaluada por diversos grupos de alumnos, padres y apoderados, docentes y por el equipo directivo, sobre las diversas áreas a evaluar según el grado de mejoría.

Áreas	Grado de Mejoría	Alumnos	Padres y Apoderados	Docentes	Docentes Directivos
<b>Área Liderazgo</b>	<i>Mejorar mucho</i>				
	<i>Mejorar medianamente</i>			X	X
	<i>Mejorar muy poco</i>	X	X		
	<i>No requiere mejora</i>				
<b>Área Gestión Curricular</b>	<i>Mejorar mucho</i>				
	<i>Mejorar medianamente</i>			X	
	<i>Mejorar muy poco</i>	X	X		X
	<i>No requiere mejora</i>				

<b>Área Convivencia Escolar</b>	<i>Mejorar mucho</i>				
	<i>Mejorar medianamente</i>				
	<i>Mejorar muy poco</i>	X	X	X	X
	<i>No requiere mejora</i>				
<b>Área Recursos</b>	Mejorar mucho	X	X	X	X
	Mejorar medianamente				
	Mejorar muy poco				
	No requiere mejora				

### **Análisis del Diagnóstico Situacional.**

El diagnóstico situacional es un proceso que contribuye al conocimiento y comprensión de las prácticas desarrolladas al interior del establecimiento, el análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes de los espacios sociales en estudio, relacionado con los aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales, a fin de identificar y caracterizar sus principales problemas y en base a los cuales se organiza el trabajo que se debe implementar a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

En esta sección se traspasarán los resultados obtenidos al evaluar las distintas prácticas con respecto a las áreas de Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia Escolar y Recursos y cada una de las dimensiones que los componen.

**Área de Liderazgo**, esta área cuenta con tres dimensiones, estas son Visión Estratégica y Planificación, Conducción y Guía; e Información y Análisis.

Dentro del área de liderazgo la visión Estratégica y Planificación cumple en general con las expectativas de la comunidad, señalando que existen prácticas por parte de los líderes que aseguran, implementan y evalúan el mejoramiento de Objetivo y metas institucionales.

En la dimensión de Conducción y Guía por parte del Director y Equipo Directivo si bien existen prácticas donde existe una coordinación y articulación de la comunidad educativa, la evaluación y el desempeño no existe un seguimiento constante ya que se realizan evaluaciones de objetivos y de PEI una vez al semestre.

En la evaluación según la satisfacción con la gestión institucional en el área de liderazgo, los alumnos evaluaron en general con una nota de 6,4. Los apoderados evaluaron la gestión con una nota de 6,3, los docentes de 6,0 y los directivos un promedio de 6,1.

Según el grado de mejoría alumnos y apoderados señalaron que falta mejorar muy poco en esta área, en cambio docentes y directivos coinciden en que hay que mejorar medianamente, sin embargo los directivos coinciden en que constantemente se están evaluando las prácticas para poder ir mejorando.

Con respecto a la dimensión de Información y Análisis, el equipo vela constantemente para que en el establecimiento exista un buen clima institucional, promoviendo a mejoras y resolviendo situaciones que afectan la convivencia de la comunidad educativa de la mejor manera. Para eso cuenta con un equipo que se encarga de estas situaciones.

Cabe destacar que en el indicador de Clima de Convivencia Escolar de las evaluaciones SIMCE que se evalúan en una escala de 0 al 100, el cuarto año básico arrojó un puntaje de 73 puntos en la dimensión de la existencia de un clima

de respeto, en la dimensión de un clima organizado un 85 y en un ambiente seguro 89 puntos. Por lo que podemos señalar que todos los puntajes se encuentran en un nivel alto. El sexto año básico arrojó en la existencia de un clima de respeto un puntaje de 67 por lo que se encuentra en un nivel medio. En el ambiente organizado obtuvo un puntaje de 81 y de ambiente seguro de un 76, que nos indica que en estas dimensiones se encuentra en nivel satisfactorio. El octavo año básico arroja un puntaje de 74 puntos en el ambiente de respeto, 85 de la existencia de un ambiente organizado y un 87 en un ambiente seguro, esto nos indica que su nivel es alto. Con respecto a la enseñanza media, el segundo medio arrojó 74 puntos en la existencia de un ambiente de respeto, en un ambiente organizado 86 puntos y en un ambiente seguro tuvo una puntuación de 88 puntos, ambos puntajes se encuentran en un nivel elevado.

A través de los resultados obtenidos con anterioridad se puede señalar que en establecimiento existe un buen nivel de convivencia a nivel escolar, lo que facilita para un buen ambiente de aprendizaje en la sala y a la motivación del estudiante por asistir al colegio y aprender. En esta misma evaluación SIMCE se evaluó de la escala del 0 al 100 el indicador de autoestima académica y motivación escolar, donde el cuarto año básico arrojó un puntaje de 73 puntos. El sexto básico arrojó un puntaje de 76 puntos, el octavo básico un puntaje de 81 puntos y el segundo medio promedió 77 puntos. Todos se encuentran bordeando un puntaje similar por lo que podemos comprobar lo dicho anteriormente, que la existencia de un buen clima laboral conlleva a un ambiente donde exista una alta motivación frente a los estudios y donde los alumnos tengan una autoestima académica adecuada para rendir frente a las exigencias del establecimiento.

Con respecto a la difusión, el equipo se encarga a través de informar a la comunidad educativa sobre diversas prácticas a través de medios de comunicación tales como libreta del establecimiento, página web, correo institucional, afiches, carteles, entre otros.

**Área de Gestión Curricular:** Dentro de esta área se trabajarán las distintas dimensiones, Organización Curricular, Preparación de la Enseñanza. Acción Docente en el Aula y Evaluación de la Implementación Curricular

Esta área fue evaluada con nota 6,5 por parte de los alumnos, los apoderados se muestran bastante conformes evaluando con nota 6,7, los docentes con un 6,2 y los directivos han evaluado con nota 6,4.

Los alumnos, apoderados y docentes han evaluado según el grado de mejoría, que el establecimiento requiere mejorar muy poco en esta área, se muestran bastante conformes frente a estas prácticas y los resultados académicos que presenta el establecimiento, sin embargo, los docentes señalan que aún falta mejorar medianamente.

Dentro de la organización Curricular, existen reuniones de articulación sobre el Marco Curricular, los Planes de Estudio, Plan Anual, PEI y calendarización que se realizan a un inicio de año o de semestre como también al término de ellos. También hay un constante monitoreo por parte del equipo directivo para que los objetivos de aprendizaje o aprendizajes esperados se cumplan a cabalidad.

Otra dimensión es la de preparación de la Enseñanza, donde se realizan reuniones de articulación con docentes de los otros niveles, donde se evalúa la coherencia de diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI, sin embargo estas son insuficientes debido a la falta de tiempo.

La Acción Docente en el Aula es supervisada por el unidad técnica pedagógica a través de observación del libro de clases, evaluaciones parciales a los alumnos para comprobar que las prácticas docentes se estén cumpliendo y del cuaderno de los estudiantes y libros. No se supervisa el espacio educativo, cada docente se

organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de cada uno de sus estudiantes.

La última dimensión con respecto a la gestión curricular es Evaluación de la Implementación Curricular existen prácticas que aseguran una reflexión sobre la implementación curricular en diversos niveles educacionales y para evaluar el logro de aprendizaje, sin embargo, esta se realiza una vez al semestre.

En esta área nos podemos basar en los resultados de los tres últimos años de las evaluaciones de pruebas SIMCE donde el establecimiento arroja resultados académicos favorables. El segundo básico en la evaluación de comprensión Lectora el año 2013 arrojó un puntaje promedio de 292 puntos, al año siguiente este aumentó en 9 puntos, dando un resultado de 303 puntos siendo disminuido en el año 2015 por considerables 13 puntos, dando de resultado 285 puntos. Sin embargo, a nivel regional y comunal se destacaron quedando en segundo lugar dentro de los establecimientos existentes. El cuarto año básico realizó dos evaluaciones, de comprensión lectora y matemáticas, en la primera el año 2013 obtuvieron un puntaje de 304, siendo superado el 2014 a 309 puntos y mantenido el 2015. Con respecto a la evaluación de matemáticas el año 2013 obtuvieron 288 puntos, este fue aumentado en los siguientes años consecutivos en 4 puntos, obteniendo el año 2014 un puntaje de 292 y el 2015 obtuvieron 295. El sexto año rindió también dos evaluaciones de comprensión de Lectura y Matemáticas, en la primera, el año 2013 obtuvo un promedio de 295, al año siguiente disminuyó en 27 puntos siendo aumentado el año 2015 en 18 puntos dando un promedio de 285. En la evaluación de matemáticas obtuvieron 307 puntos en el año 2013, el año 2014 al igual que la otra evaluación disminuyó en 10 puntos y el año 2015 también tuvo una baja de 3 puntos obteniendo 294 puntos. El octavo año básico realizó tres evaluaciones, la primera de ellas es comprensión lectora, el año 2013 donde obtuvieron 293 puntos, el siguiente año aumentó en 12 puntos donde obtuvieron 305 puntos y el año 2015 disminuyó obteniendo 285. La segunda evaluación realizada es de matemática donde se obtuvo un puntaje de 320 puntos, el año

2014 este puntaje aumentó en 19 puntos, obteniendo un puntaje de 339, el año 2015 este puntaje disminuyó el 9 puntos, obteniendo 330 puntos. En la evaluación de Ciencias Naturales el año 2013 obtuvieron 320 puntos, el año 2014 no se rindió esta evaluación hasta el 2015 donde se mantiene el puntaje.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos los años anteriores, podemos señalar que en general los puntajes son gratificantes para el establecimiento. El año 2013 los puntajes en su mayoría fueron más altos ponderando a el establecimiento en el lugar 19 a nivel nacional. Si bien el año 2014 disminuyeron considerablemente su puntaje, el año 2015 lograron repuntar obteniendo el segundo básico el segundo lugar a nivel regional, el cuarto básico obtuvo el primer lugar a nivel regional, el sexto básico obtuvo el cuarto lugar a nivel regional, el octavo básico obtuvo el primero lugar en los establecimientos educacionales de la región y el segundo medio también obtuvo el primer lugar a nivel regional.

Con respecto a los resultados de la PSU durante los últimos tres años, el más elevado también se presenta el año 2013 con un promedio general de 672 puntos obteniendo el mejor puntaje promedio general a nivel regional, el año 2014 si bien el puntaje en 653,5 el establecimiento también encabezó el primer lugar a nivel regional y el año 2015 disminuyó su promedio general en 617,2 puntos, esto ubicó al establecimiento en el lugar 53 a nivel nacional.

Cabe destacar que estos puntajes coinciden con la misión del establecimiento que señala que apunta a la formación académica sólida y de alta exigencia.

**Área de Convivencia Escolar,** en esta área se trabajarán las siguientes dimensiones, Convivencia Escolar en función del PEI y la Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.

Con respecto a la primera dimensión de Convivencia Escolar en función al PEI,

existen normas que son difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa que nos ayuda a regular conductas y gestionar conflictos. Estos son difundidos a través de la página web, reuniones de padres y firmado con anterioridad al ingreso donde se comprometen con su cumplimiento.

En la Formación Personal y apoyo a los estudiantes en sus aprendizajes el establecimiento cuenta con personal capacitado que está constantemente gestionando a los estudiantes para atender sus necesidades, dificultades y avances en sus aprendizaje. Se orienta a los alumnos en la continuidad de sus estudios tanto como universitarios como técnicos a través de reuniones, charlas, ferias, etc.

Esta área fue evaluada con una nota de 6,5 por parte de los alumnos, los apoderados evaluaron con nota 6,2 al establecimiento en esta área, los docentes con un 6,5 y finalmente el cuerpo directivo con una nota de 6,4.

Hay que señalar que según el grado de mejoría los cuatro sectores a evaluar coincidieron que el establecimiento actúa de manera adecuada, sin requerir tanta mejora.

**El área de Recursos**, cuenta con las siguientes dimensiones Recursos Humanos, Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos; y Procesos de Soporte y Servicios.

Con respecto a Recursos Humanos faltan prácticas que ayuden a diagnosticar la necesidades de los docentes y paradocentes en relación a competencias requeridas para el actuar.

En evaluación realizada en las diversas áreas según el grado de mejoría, los alumnos, padres y apoderados, docentes y directivos coinciden que aún al establecimiento le falta mejorar mucho.

Según la evaluación con la satisfacción con la gestión situacional en el área de recursos, esta fue evaluada con nota 4,0 por parte de los alumnos, nota 4,5 coinciden padres, apoderados y directivos y con un 5,0 por parte de los docentes.

Dentro de la dimensión de Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos se destaca la infraestructura del establecimiento ya que es deficiente, esta cuenta con 21 salas de clases, una biblioteca donde se encuentra el laboratorio de computación que cuenta con 10 computadores. Un gimnasio que no alcanza para que todos los alumnos puedan realizar actividades físicas por lo que se subarrienda un gimnasio deportivo del Club Chile. El establecimiento no cuenta con laboratorio de ciencias, tampoco con una sala especial de música y la sala de computación es compartida con la biblioteca que escasea de textos. Tampoco existe un comedor por lo que los alumnos deben almorzar en otro lugar.

Con respecto a la dimensión de Procesos de Soporte y Servicios falta personal que esté para asegurar los soportes y servicios, que se encargue de la mantención del equipo tecnológico, una vez a la semana asiste un ingeniero que se encarga de actualizar las páginas web, de la mantención de los computadores y la conexión de internet.

## **Desarrollo de los Descriptores**

A continuación se presentan los niveles de evaluación que se expresan en una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la

ausencia de una práctica escolar. Se expresa en valores (0 al 5) con sus respectivas descripciones.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Este no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad.	Se declara su existencia; sin embargo su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial.	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

A continuación, se entrega el contraste de Dimensiones con valor de cada una de ellas con su valoración generalizada de las encuestas realizadas a diversos actores educativos.

Área Liderazgo							
Dimensión	Descriptor	Valoración					
		0	1	2	3	4	5
<b>Visión Estratégica y Planificación</b>	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.					X	
	Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.				X		
	Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.					X	
<b>Conducción y Guía</b>		0	1	2	3	4	5
	Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.					X	
	Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.					X	
<b>Información y Análisis</b>		0	1	2	3	4	5
	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.						

	Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.						X	
--	---	--	--	--	--	--	---	--

Área Gestión Curricular							
Dimensión	Descriptores	Valoración					
		0	1	2	3	4	5
<b>Organización Curricular</b>	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.				X		
	Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.						X
<b>Preparación de la Enseñanza</b>		0	1	2	3	4	5
	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.					X	
	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.				X		
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.					X	
		0	1	2	3	4	5
<b>Acción Docente en el Aula</b>	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.					X	

	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.							X
	Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.			X				
<b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>		0	1	2	3	4	5	
	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.					X		
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.					X		
	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.				X			

<b>Área Convivencia Escolar</b>							
Dimensión	Descriptores	Valoración					
		0	1	2	3	4	5
<b>Convivencia Escolar en función del PEI</b>	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.						X
	Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.						X

		0	1	2	3	4	5
<b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.					X	
	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.					X	
	Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.						X

<b>Área Gestión de Recursos</b>							
Dimensión	Descriptores	Valoración					
		0	1	2	3	4	5
<b>Recursos Humanos</b>	Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.				X		
	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.				X		
<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.		X				
	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.				X		
		0	1	2	3	4	5
<b>Procesos de Soporte y Servicios</b>	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.			X			
	Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.			X			

A continuación se entrega el contraste de Dimensiones con sus respectivas evidencias del establecimiento educacional Colegio Cruz del Sur.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área: Liderazgo</b></li> </ul>	
<b>Visión Estratégica y Planificación</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación entre asignaturas, ciclos, etc.</li> <li>• Procedimientos en las reuniones del equipo directivo y consejos de profesores.</li> </ul>
Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza reunión de análisis de PEI una vez al semestre.</li> </ul>
Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan evaluaciones semestrales.</li> <li>• Seguimiento a los contenidos pasado en el aula.</li> <li>• Supervisión en aula.</li> </ul>
<b>Conducción y Guía</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hora de articulación semanal entre docentes del mismo nivel.</li> <li>• Reunión semestral con docentes del mismo ciclo u área.</li> </ul>
Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas/consultas periódicas a docentes alumnos y padres.</li> </ul>
<b>Información y Análisis</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>



<p>La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos en las reuniones del equipo directivo y consejos de profesores. Actas</li> <li>• Apoyo de profesionales frente a situaciones que afectan la convivencia.</li> <li>• Charlas</li> <li>• Consejos de cursos, instancias de reflexión, retiros o mañana de reflexión, etc.</li> </ul>
<p>Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas públicas que se realizan semestralmente.</li> <li>• Reuniones semanales con centros de padres.</li> <li>• Plenarios con apoderados donde se dan a conocer resultados de diversas evaluaciones tales como SIMCE, PSU, etc.</li> </ul>

<b>Área: Gestión Curricular</b>	
<b>Organización Curricular</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
<p>Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de reflexión donde participan el equipo directivo y los docentes.</li> <li>• Reuniones de articulación.</li> </ul>
<p>Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas periódicas a docentes.</li> <li>• Reuniones de articulación entre ciclos y niveles.</li> </ul>
<b>Preparación de la Enseñanza</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
<p>Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de articulación</li> <li>• Seguimiento permanente de la labor docente en el aula</li> </ul>



Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento permanente</li><li>• Reuniones</li></ul>
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisión constante de la UTP en las evaluaciones.</li><li>• Supervisión en el aula</li><li>• Seguimiento permanente</li></ul>
<b>Acción Docente en el Aula</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observación de clases.</li><li>• Control mensual de los contenidos en el libro de clases.</li><li>• Sistema de supervisión</li><li>• Reunión con jefe técnico.</li></ul>
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluaciones parciales estandarizadas para los alumnos.</li><li>• Sistema de supervisión</li></ul>
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consultas periódicas a docentes, paradocentes, alumnos y apoderados.</li></ul>
<b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimientos en las reuniones del equipo directivo y consejos de profesores realizadas parcialmente.</li></ul>
Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluaciones parciales estandarizadas según los diferentes niveles para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos.</li></ul>

Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones del equipo directivo y profesores realizadas una vez por semestre.</li> </ul>
---	--

<b>Área: Convivencia Escolar</b>	
<b>Convivencia Escolar en función del PEI</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento del PEI, cursos para padres, actividades, etc.</li> <li>• Procedimientos en las reuniones de padres.</li> <li>• Instrumentos de comunicación, páginas web, email, diarios, etc.</li> </ul>
Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de comunicación: boletines, página web, diarios, reuniones, etc.</li> <li>• Documento del PEI, cursos para padres, actividades, etc.</li> <li>• Roles y funciones escritas y conocidas</li> <li>• Equipos funcionando</li> </ul>
<b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas/consultas periódicas a alumnos y padres</li> <li>• Charlas, actividades de acción social, etc.</li> <li>• Ayuda personal especializado en diversas áreas, tales como psicólogo, orientadora, etc.</li> </ul>
Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda de personal especializado en diversas áreas, tales como, psicopedagogo, psicólogo, etc.</li> <li>• Reforzamientos.</li> <li>• Evaluaciones del centro médico Wellness</li> </ul>
Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas, reuniones, etc.</li> <li>• Encuestas/consultas periódicas a alumnos y padres.</li> <li>• Procedimientos en los consejos de alumnos.</li> </ul>

--	--

<b>Área: Gestión de Recursos</b>	
<b>Recursos Humanos</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas/consultas periódicas a docentes.</li> <li>• Supervisión</li> </ul>
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de personal especializado</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Escuela para padres</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas parciales a docentes.</li> </ul>
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta pública</li> <li>• Plenarios con la comunidad educativa.</li> </ul>
<b>Procesos de Soporte y Servicios</b>	
<b>Descriptor</b>	<b>Evidencias</b>
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas y consultas periódicas.</li> </ul>

Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.

- Encuestas/consultas periódicas a docentes

### Análisis de los resultados

A continuación se presentan aspectos de la gestión que presentan mayor y menor valoración, agrupados por áreas.

En el área de **Liderazgo** la valoración oscila entre los 3 y 5 puntos en general, esta se divide en diversas dimensiones y cada una con sus respectivos descriptores. Según la dimensión de **Visión Estratégica y Planificación**, esta oscila entre los puntos 3 y 4:

La que tiene menor valoración de 3 puntos es la Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades ya que se ha realizado de forma parcial y ha sido utilizada para la toma de decisiones. Si bien el establecimiento es de alto rendimiento académico, también presenta alumnos con diversas dificultades por lo que con el tiempo han tenido que ir adaptándose y buscando soluciones para ellas. A través de diversos consejos y reuniones de dirección, profesores y apoderados se busca adaptar el PEI a estas carencias.

Con igual puntuación encontramos los descriptores que evalúan la existencia de prácticas de Planificación del Establecimiento junto con la existencia de prácticas de los líderes que aseguran, implementan y evalúan acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales, esta aplicación ha sido

constante a través de reuniones entre directivos y docentes, apoderados donde se busca contantemente mejorar los resultados y estos se han visto reflejados a través de las evaluaciones SIMCE y PSU donde los alumnos han arrojado una puntuación alta con respecto a otros establecimientos educacionales.

La siguiente dimensión de **Conducción y Guía**, cuenta con dos descriptores, ambos de una puntuación de 4 puntos, la primera evalúa las Prácticas del Director y el Equipo Directivo que asegura la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI aquí se puede evidenciar a través de las reuniones de articulación que se realizan semanalmente entre ciclos, niveles, asignaturas etc. y la segunda dimensión evalúa la existencia de prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño. Estas prácticas se realizan a través de encuestas, consultas a docentes, apoderados y alumnos. Reuniones de padres, plenarios, entre otros.

La tercera y última dimensión corresponde a la de **Información y Análisis** aquí fluctúan entre los niveles 4 y 5 con sus respectivos descriptores.

El primer descriptor que se evalúa es si "La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos", es valorada en 4 puntos, es decir que existe un apoyo constante de el equipo directivo para crear un buen clima dentro de la comunidad educativa, cuentan con el apoyo de profesionales para enfrentar diversas situaciones, se realizan charlas, momentos de reflexión ya sea para alumnos, como para padres, docentes y equipo directivo. Cabe destacar que los alumnos de Cuarto año básico en el cuestionario de evaluación SIMCE del año 2015 han señalado en general sentirse gratos en el establecimiento, de contar con un buen clima de convivencia escolar, promediando

82 puntos en una escala del 0 al 100. De igual manera lo contestaron alumnos de sexto año obteniendo un puntaje de 74 puntos. Los alumnos de Octavo año básico obtuvieron un promedio de 82 puntos y el Segundo año medio arrojó un promedio de 83 puntos. Por lo que podemos señalar que existen un clima de convivencia escolar grato dentro de la comunidad educativa.

La segunda descripción de la dimensión de **Información y Análisis** evalúa la existencia de sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual. Esta descripción fue evaluada con un puntaje de 5 puntos y se evidencia con la reunión de centro de padres que se realiza semanalmente, plenarios, cuentas públicas que se realizan cada 2 a 3 meses, páginas web donde se da a conocer la información, correos electrónicos, comunicaciones, etc.

Si nos enfocamos en la evaluación SIMCE en el indicador de Participación y formación ciudadana, con sus respectivas dimensiones de Sentido de pertenencia, Participación y Vida democrática, el cuarto medio arrojó un puntaje promedio de 82 puntos, el sexto 81 puntos, el octavo obtuvo 85 puntos y el segundo medio 84 puntos. Por lo que podemos concluir, a partir de estos resultados que son todos similares y son elevados, recordando que su rango va de los 0 a los 100 puntos, es que los alumnos se sienten identificados con su establecimiento educacional, son participes de las actividades que se realizan ya sea en su establecimiento o en representación de él, que existe democracia dentro de las aulas por lo que es fundamental para su formación integral, por lo que estos resultados reflejan la gestión y el liderazgo de los directivos y docentes.

La siguiente área a analizar es la de **Gestión Curricular** que se divide en cuatro dimensiones.

La primera de ellas es **Organización Curricular** que oscilan entre los niveles 3 y 5.

Promedia una puntuación de 3 puntos el descriptor que señala "Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización". Esto se ve reflejado a través de las reuniones periódicas de articulación entre docentes y directivos, seguimiento constante del trabajo docente por parte del cuerpo directivo, jornadas de reflexión que se realizan al término de cada semestre donde se recauda la información para la toma de decisiones en la mejora de los resultados del establecimiento.

Con una puntuación de 5 puntos se evalúa el descriptor "Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes Esperados, según corresponda". Esto se ve reflejado a través de las consultas periódicas a docentes que realiza el equipo directivo, el seguimiento constante en el quehacer de cada funcionario con el cumplimiento en su práctica laboral, también a través de reuniones de articulación entre ciclos y niveles.

La segunda dimensión es la **Preparación de la Enseñanza**, aquí los promedios van entre 3 y 4 puntos.

El que tiene el puntaje más bajo de 3 es el descriptor que evalúa " Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes". Donde hay un constante seguimiento en el actuar docente a través del libro de clases, se evalúa que estén cumpliendo sus funciones a través de reuniones, consejos de profesores, entre otras.

Con igual promedio de 4 puntos se encuentran los descriptores " Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI" y " Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes". Aquí ambos descriptores son supervisados como se mencionó con anterioridad a través de las reuniones de articulación que se realiza semanalmente, las evaluaciones son revisadas con anterioridad por la jefa de unidad técnica pedagógica que se encarga de ver que los contenidos de ella, tengan correlación con los aprendizajes y su estrategia de enseñanza.

Podemos señalar que los profesores establecen un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto. Manifiestan altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos, comunicando en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje y promoviendo el desarrollo del pensamiento.

Los docentes conocen las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes. Dominan la didáctica de las disciplinas que enseña. Organizan los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.

La tercera dimensión dentro del área Curricular es la **Acción Docente en el Aula**, la valoración va entre el 2 y los 5 puntos.

El de menor valoración es el descriptor que señala " Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza" ya que por lo que pudimos analizar en el dimensionamiento y la autoevaluación el establecimiento carece de una infraestructura adecuada y del material necesario

para la comunidad educativa, sin embargo los docentes trabajan con el material e implementos existentes, adecuándose a las necesidades de sus alumnos, buscando poder enseñar de la manera más adecuada y pertinente.

Con una puntuación de 4 puntos le sigue el descriptor que evalúa si " Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula". Esto se puede evidencia a través las Observación de clases que se realizan, Control mensual de los contenidos en el libro de clases, sistema de supervisión, reunión con jefe técnico, entre otras.

Con la mayor puntuación de 5 puntos es evaluado el descriptor que señala "Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes". Esto lo evidenciamos a través de evaluaciones parciales estandarizadas para los alumnos que se realizan en el establecimiento, un sistema de supervisión, a través de los resultados de las evaluaciones SIMCE y PSU. Como es un establecimiento de alto nivel socioeconómico y de alto rendimiento los docentes tienen grandes expectativas de sus alumnos, como así también lo tienen los apoderados y los alumnos que ingresan a este establecimiento, sabiendo el nivel de exigencia, por lo que se esfuerzan por apoyar y dar lo mejor de sí en lo académico, tratando siempre de resaltar y de mejorar con la ayuda constante de los docentes.

La cuarta dimensión del área curricular es la **Evaluación de la Implementación Curricular**.

El descriptor de esta dimensión con menor puntuación de 3 puntos es el que evalúa "Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios". Existe esta práctica, la información que se toman a través de Reuniones del equipo directivo y profesores realizadas una vez por semestre son influyentes para la toma de

decisiones y para la mejora de resultados, pero se necesita más instancias para reflexionar sobre algunos ajustes.

Con 4 puntos se evalúa el descriptor "Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales" Esto se puede ver relegado en algunos procedimientos de las reuniones del equipo directivo y consejos de profesores realizadas parcialmente.

Y con la mismo puntaje que el descriptor anterior está el "Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular". Para esto se realizan evaluaciones parciales estandarizadas según los diferentes niveles para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos.

En general, padres, apoderados, alumnos y directivos coinciden con que se encuentran bastante satisfechos con la educación que se imparte en el establecimiento, junto con los resultados académicos que a lo largo del tiempo han sido bastante satisfactorios ya sea en las evaluaciones SIMCE, en la PSU u otro tipo de evaluaciones externas e internas.

La siguiente área a analizar es **Convivencia Escolar**, cuenta con dos dimensiones, cada una con sus respectivos descriptores.

La dimensión **Convivencia Escolar en función del PEI** fue evaluada con un nivel de 5 puntos en sus ambos descriptores. El primer descriptor evalúa si "Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional", esto se evidencia a través de documento del PEI, cursos para padres, actividades, procedimientos en las reuniones de

apoderados, en los Instrumentos de comunicación, páginas web, email, diarios, etc.

En el descriptor "Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos." Para esto están los instrumentos de comunicación, boletines, página web, diarios, reuniones, documento del PEI, cursos para padres, actividades, roles y funciones escritas y conocidas y un equipo funcionando.

La otra dimensión del área de Convivencia Escolar es la **Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes** cuenta con tres descriptores.

El descriptor de mayor puntuación de 5 puntos es " Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso" Esto se evidencia a través de charlas, reuniones, etc., encuestas, consultas periódicas a alumnos y padres y procedimientos en los consejos de alumnos. Cabe destacar que a nivel de establecimiento, la mayoría de los apoderados han declarado tener más de 16 años de escolaridad por lo que esto también es una motivación e incentivo para el alumno a querer continuar los estudios superiores e insertarse en el mundo laboral.

El descriptor "Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades" se evalúa con un promedio de 4 puntos. Esto se evidencia a través de encuestas, consultas periódicas a alumnos y padres, charlas, actividades de acción social, ayuda personal especializado en diversas áreas, tales como psicólogo, orientadora, etc.

Y el último descriptor de esta dimensión " Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje", es evaluado con 4 puntos también. Para atender

las dificultades y apoyar en el avance de los alumnos, el establecimiento cuenta con ayuda de personal especializado en diversas áreas, tales como, psicopedagogo, psicólogo, etc. Se realizan reforzamientos una vez por semana y por primera vez este año se realizaron evaluaciones con un centro externo Wellness en el área de fonoaudiología, psicopedagogía y psicología, enviando el informe con los resultados donde cada docente debió informar a los familiares para que ellos decidan de qué manera apoyar a su pupilo, ya sea a nivel de establecimiento o particular.

Otro indicador en esta área son los resultados de la evaluaciones SIMCE, que como hemos señalado con anterioridad en este informe, de forma más específica, el establecimiento arrojó puntajes elevados frente al indicador de convivencia que se realizó a diversos cursos, el cuarto año básico arrojó un puntaje promedio de 82 puntos, el sexto año básico arrojó un promedio de 74 puntos, el octavo año básico arroja un puntaje promedio de 82 puntos y el segundo medio arrojó 74 puntos de promedio. A través de los resultados obtenidos con anterioridad se puede señalar que en el establecimiento existe un buen nivel de convivencia a nivel escolar, un clima de respeto, un ambiente organizado y seguro, lo que facilita un buen ambiente de aprendizaje y la motivación del estudiante por asistir al colegio, aprender y rendir frente a las exigencias del establecimiento.

Los apoderados se han mostrado satisfechos frente a la gestión del establecimiento, de como se han abordado algunas situaciones que alteren el clima laboral, en general, se sienten apoyados por el equipo directivo, asistentes y docentes.

En conclusión, podemos señalar que los docentes establecen un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto. Establecen y mantiene normas consistentes de convivencia en el aula.

La última área a evaluar es el área de **Gestión de Recursos**. Esta área cuenta con tres dimensiones, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos y el de Procesos de Soporte y Servicios.

La primera dimensión de **Recursos Humanos** fue evaluada en un promedio de 3 puntos en sus dos descriptores. El primero de ellos evalúa si "Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI". Esto se evidencia a través de Encuestas/consultas periódicas a docentes y supervisión por parte del equipo directo, sin embargo algunos docentes señalan que si bien hay un seguimiento no es constante y tampoco se han tomado las medidas suficientes para encontrar soluciones a estas necesidades. Podemos darnos cuenta a lo largo de este informe que en esta área han coincidido todos los actores partícipes de la comunidad educativa, por lo que es necesario crear medidas para mejorar en este ámbito.

El otro descriptor evalúa si " Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales". Esto se evidencia a través de el apoyo de personal especializado que cuenta el colegio, con actividades tales como escuelas para padres, reuniones, supervisiones, seguimiento constante.

Algunos apoderados han manifestado que si bien hay apoyo por parte de la institución, aún faltan algunos especialistas en diversas áreas que son necesarios para el logro de algunas metas individuales por parte de sus pupilos tales como fonoaudiólogo y terapeuta ocupacional, recordando el alto nivel de exigencia que imparte este establecimiento educacional.

La segunda dimensión **Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos**, fue evaluada entre 1 y 3 puntos en sus dos descriptores.

El puntaje más alto de sólo 3 puntos es el descriptor de "Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros." Como evidencia se presenta la cuenta pública que se realiza esporádicamente y plenarios con la comunidad educativa, informes financiero entregados a las autoridades educativas. Actas de consejo directivo.

El descriptor "Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI." tiene una puntuación de 1 punto. Esto se evidencia sólo a través de encuestas periódicas a docentes donde se consulta por las necesidades, si bien se plantean los recursos necesarios, aún falta que se adopten medidas para que no sólo quede en una consulta sino que se lleve a cabo la adquisición de estos recursos necesarios. Por otra parte los pocos recursos tecnológicos con que cuenta el establecimiento tales como data, parlantes y computadores sólo se les realiza una mantención si se da aviso a administración sino no hay una supervisión constante por la buena utilización y mantenimiento de ellos.

Con respecto a la biblioteca, no cuenta con todos los textos necesarios para la manipulación por parte de todos los alumnos y docentes, con respecto al cuidado de ellos hay una bibliotecóloga a cargo de la supervisión del cuidado y entrega de ejemplares.

La comunidad educativa en general coincide en que al establecimiento le falta mejorar mucho en el ámbito de recursos materiales, infraestructura y equipamiento. Si bien se están realizando las gestiones para la ampliación de este, aún no hay nada concreto. Los apoderados se han encargado de equipar su sala de clases con un televisor para efectos metodológicos. Aún falta mucho por mejorar en esta área.

La tercera y última dimensión es **de Procesos de Soporte y Servicios**, cuenta con dos descriptores, ambos con una puntuación de 2 puntos, estos son " Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los

requerimientos de la comunidad educativa" y "Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios." Si bien en ambas dimensiones se realizan encuestas y consultas a la comunidad educativa, es necesario un programa anual de mantenimiento preventivo de los equipos de laboratorio, computadores y audiovisuales. Los escasos recursos con que cuenta el establecimiento si bien se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa no son suficientes para la cantidad de alumnos.

## **Plan de Mejoramiento**

El siguiente plan de mejora, fue realizado a través de un diagnóstico del establecimiento, de una autoevaluación por parte de docentes, directivos, apoderados y alumnos, a través de ello se analizará las técnicas, métodos y estrategias que se aplicarán y los compromisos de cada uno de los miembros que conforman la comunidad educativa, para llegar a mejorar los resultados académicos.

### **JUSTIFICACIÓN**

Es imperante la elaboración y aplicación de este Plan porque se han detectado falencias en la Institución, cabe destacar que será ceñido a su reglamentos y normativas, por lo que debemos centrar y definir mecanismos que les permitan, tanto a los profesores como a los alumnos, alcanzar una serie de metas, detectando debilidades y apoyándonos en las fortalezas para superarlas.

El Plan de Mejora debe reanudar en una mejora del nivel de aprendizaje de los alumnos y superar el nivel profesional de los docentes.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Mejorar las falencias del establecimiento educacional en sus diversas áreas, analizándolas a través de la aplicación de técnicas, métodos y compromisos, para formar personas críticas, responsables, con conocimientos que les sirvan para el diario vivir.

A continuación se dividirá por área con sus respectivos objetivos específicos, metas, estrategias a utilizar y actividades a realizar. Junto con el cronograma de actividades.

## ÁREA DE LIDERAZGO

En esta área se trabajará un sólo objetivo, con su metas, varias estrategias y las actividades, se realizará a lo largo de los 2 próximos años.

Objetivos	Metas	Estrategias	Actividades	Cronograma				Recursos
				2017		2018		
				1°	2°	1°S	2°S	
Restablecer y fortalecer los lineamientos que orientan la acción institucional a través de planes de acción que aseguren, implementen y evalúen acciones de mejoramiento de acuerdo a las necesidades para la	Reconocimiento de visión, misión y principios Institucionales por los integrantes de la comunidad Educativa.	Mejor nivel de desempeño en todas las áreas del conocimiento.  Sostener el nivel superior en pruebas de simulacro y participación de pruebas externas.	Difusión de la Visión-Misión en todos los grupos integrantes de la comunidad Educativa  Simulacros de pruebas.  Preparación especial para la Participación en Pruebas	X	X	X	X	Docentes de Preescolar, Primaria y docentes del área en Secundaria  Equipo Directivo

<p>revisión y actualización del PEI</p>		<p>Permanencia en la institución.</p> <p>Asistencia de docentes a capacitaciones sobre la inclusión</p> <p>Existencia de aula de aceleración del aprendizaje.</p>	<p>Externas , en Olimpiadas</p> <p>Acompañamiento a estudiantes con capacidades disímiles.</p> <p>Programación de actividades de adaptación curricular</p> <p>Actualizar permanentemente los directivos y docentes en relación con avances pedagógicos, científicos, políticos y normativos en coherencia con el PEI</p>					
---	--	---	--	--	--	--	--	--

## ÁREA DE GESTION CURRICULAR

El objetivo general de área curricular es "Fortalecer Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza", para lograrlo se trabajarán dos objetivos específicos , con sus respectivas estrategias y actividades.

Objetivos	Metas	Estrategias	Actividades	Cronograma				Responsables
				2017		2018		
				1°	2°	1°S	2°S	
Generar un mecanismo articulador de todas las gestiones que permita el mejoramiento continuo y el cumplimiento de objetivos que a	Cumplimiento de objetivos que opere en la institución para lograr la excelencia académica.	Superación de dificultades en el aprendizaje de las áreas.  Aplicación de estrategias pedagógicas.	Planeación de talleres de refuerzo.  Seguimiento a resultados de actividades de refuerzo.	X	X	X	X	Docentes y directivos de la institución

<p>nivel de sus procesos debe operar la institución.</p>			<p>Continuar articulando el quehacer pedagógico institucional con los planes del Comité Distrital de Capacitación Docentes como representante de las Escuelas normales, para desarrollar propuestas de actualización y formación continua.</p>					
<p>Fortalecer el trabajo en equipo y el desarrollo de la autonomía con pensamiento crítico capaces de resolver problemas educativos</p>	<p>Constituir un equipo De Directivos docentes que responda a las necesidades organizacionales para garantizar la dinámica de los procesos formativos.</p>	<p>Continuidad en la gestión pedagógica y desarrollo de calidad</p>	<p>Disponer de recursos bibliográficos, logísticos y financieros para el desarrollo de proyectos y publicaciones institucionales, garantizar la movilización de docentes y</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Docentes y directivos</p>





<p>Apropiar conocimientos en el uso de las herramientas tecnológicas que movilicen una acción pedagógica para un aprendizaje significativo.</p>	<p>Implementar la plataforma virtual para viabilizar la comunicación, las publicaciones y crear esquemas académicos organizativos</p>	<p>Acceso a nuevas herramientas pedagógicas para optimizar el servicio educativo</p>	<p>Dotación de herramientas tecnológicas que viabilicen los procesos de gestión administrativa, contable y de formación en general.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Coordinadores de áreas y proyectos  Consejo directivo</p>
<p>Definir criterios para destinar los recursos económicos, necesarios para el apoyo a la gestión académica.</p>	<p>A marzo del próxima año y en los siguientes años se tendrá establecido un proyecto participativo de compra y adquisición de recursos de acuerdo con las necesidades, el plan de mejoramiento, con base en él se elaborará el</p>	<p>Listado de necesidades y propuestas presentado por áreas, proyectos pedagógicos. Número de adquisiciones.  Estudio de impacto y seguimiento a destinación de los bienes.</p>	<p>Cada área y proyecto elaborará el inventario existente y la lista de necesidades. El Consejo Directivo elaborará los criterios de priorización y elección de material a adquirir. Comprar y contratar los bienes y/o servicios requerido</p>	<p>X</p>		<p>X</p>		<p>Consejo directivo</p>

	presupuesto, a partir de 2017							
Diseñar y adoptar un proyecto de mantenimiento preventivo de la infraestructura, bienes y equipos de la institución, que permitan generar ambientes agradables para el aprendizaje.	Al finalizar 2016 tener un plan de mantenimiento preventivo de planta física-equipos y recursos, conocido por la comunidad educativa y aprobado por el Consejo Directivo.	-Proyecto ambientes agradables para el aprendizaje.  - Porcentaje de actividades de mantenimiento y embellecimiento realizados en el establecimiento.	Elaborar con el Consejo Directivo el proyecto para realizar oportuna y adecuadamente el mantenimiento de la planta física y equipos que permitan brindar ambientes seguros y agradables. -Dar a conocer el proyecto a la comunidad educativa. -Crear formatos para la asignación y el seguimiento al uso de los recursos. -Diseñar correctivos pedagógicos para el manejo de daños, robos, mal uso de materiales y equipos por parte de los					Consejo directivo

			estudiantes y personal de la institución. Seguimiento a la vida útil de los equipos.					
Apoyar a los miembros de la comunidad educativa en la comprensión, apropiación y valoración crítica de los medios de educación modernos y en el dominio de las nuevas formas de comunicación.	Desarrollar acciones de mejoramiento que propendan por la calidad de los procesos comunicativos y la sistematización de la información	Fortalecer los procesos de comunicación y las relaciones interpersonales.	Optimizar el manejo de la información y de los canales de comunicación a través de medios escritos, orales, audiovisuales y virtuales para el desarrollo de las prácticas pedagógicas y la labor docente.  Continuar con la edición semestral de las revistas Institucionales para la publicación de experiencias y avances significativos sobre el desarrollo y					Docente y directivos

			la gestión institucional.					
Elaborar propuestas de inversión basadas en el estudio de necesidades	Aumentar el esfuerzo económico para lograr un alto nivel de inversión y la racionalización de los recursos financieros Elaboración del portafolio de oferta de servicios educativos	Fortalecimiento de la calidad de la inversión financiera institucional en aras de la eficiencia y eficacia para mejorar los procesos educativos institucionales.	<p>Construcción de un plan anual de inversión en donde se racionalicen los ingresos y egresos de acuerdo a las prioridades.</p> <p>Control permanente de los ingresos del programa de Formación Complementaria, para garantizar las acciones de mejoramiento y el manejo transparente de los recursos.</p> <p>Capacitación y actualización del personal contable</p>					Directivos y administrativos

			<p>para optimizar procesos administrativos y financieros de acuerdo a sus competencias</p> <p>Portafolio de servicios de extensión pedagógica, ajustados a las necesidades del área de influencia con los planes educativos territoriales y el PEI, para la captación de recursos</p> <p>Manejar de manera eficaz la información contable y control de matrícula a través del diseño e implementación de un software.</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

			Programa anual de mantenimiento preventivo de los equipos de laboratorio, computadores y audiovisuales.					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

## Bibliografías

- Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform. London & Bristol: The Falmer Press.
- <http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>
- <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>
- <http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201504061135460.OrientacionesTécnicasPMESegundaFase.pdf>
- <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- [http://archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2015/basica/Docentes\\_y\\_Directivos/IRE\\_BASICA\\_2015\\_RBD-24314.pdf](http://archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2015/basica/Docentes_y_Directivos/IRE_BASICA_2015_RBD-24314.pdf)
- [http://archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2015/8B\\_IIM/Docentes\\_y\\_Directivos/IRE\\_8B\\_IIM\\_2015\\_RBD-24314.pdf](http://archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2015/8B_IIM/Docentes_y_Directivos/IRE_8B_IIM_2015_RBD-24314.pdf)
- <http://elpinguino.com/noticia/2015/12/29/colegio-cruz-del-sur-figura-entre-los-100-mejores-promedios-psu-a-nivel-nacional->
- <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/12/680-610438-9-resultados-psu-las-listas-con-los-10-mejores-colegios-por-cada-region-segun.shtml>
- [http://www.radiopolar.com/noticia\\_69090.html](http://www.radiopolar.com/noticia_69090.html)
- <http://www.t13.cl/noticia/nacional/estos-son-los-mejores-100-colegios-psu-2015>
- [http://www.convivenciaescolar.cl/index2.php?id\\_seccion=3375&id\\_portal=50&id\\_contenido=13803](http://www.convivenciaescolar.cl/index2.php?id_seccion=3375&id_portal=50&id_contenido=13803)

- **"¿Cómo diseñar un reglamento de disciplina escolar?: Preguntas y respuestas más frecuentes?"** . Programa de Formación en Prevención de Violencia Escolar. UNICEF
- <http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2016/Plan%20de%20Mejoramiento%20Educativo%20en%20el%20marco%20de%20la%20reforma%20escolar%20%20mas%20oportunidades%20para%20todas%20y%20todos%20los%20estudiantes.pdf>
- [http://www.registroate.cl/usuarios/admin3/doc/2014022716391008962.Orientaciones\\_PME\\_2014.pdf](http://www.registroate.cl/usuarios/admin3/doc/2014022716391008962.Orientaciones_PME_2014.pdf)
- <http://ww2.educarchile.cl/PORTAL.HERRAMIENTAS/mejoraescolar/contenido-web/Apoyo-orientaciones/1-PME/Plan-de-Mejoramiento-Educativo-en-el-marco-de-la-reforma.pdf>
- OCDE (2012). «Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012. Informe español». Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentId=0901e72b81415d28>.
- GIL, F. y otros (2013). «El liderazgo educativo en el contexto del aula». En J. Argos y P. Ezquerro (eds.), Liderazgo y educación. Santander: Universidad de Cantabria, pp. 99-124.
- <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>