



**Magíster En Educación**  
**Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado**

**“Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo  
Colegio el Arrayán”**

Profesor guía:

**Rocío Riffo San Martín**

Alumno:

**Cristian Ávila Fuentes**

**Talca - Chile, noviembre de 2021**

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	<b>página 3</b>
<b>Introducción</b>	<b>página 4</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>página 5</b>
<b>Marco Contextual</b>	<b>página 8</b>
<b>Diagnóstico Institucional</b>	<b>página 15</b>
<b>Análisis de Resultados</b>	<b>página 38</b>
<b>Plan de Mejoramiento Educativo</b>	<b>página 44</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>página 55</b>

## RESUMEN

Todas las organizaciones intentan alcanzar un fin, al igual que el colegio que protagoniza nuestro trabajo, el ser los mejores en su área.

Comenzamos con un diagnóstico del funcionamiento interno de la unidad educativa, donde encontramos situaciones favorables y otras que perjudican el quehacer diario.

El trabajo de un colegio es necesario organizarlo, para asegurar el éxito. Para ello el plan de mejoramiento genera las directrices para generar cambios sustanciales en el establecimiento.

Nuestra unidad educativa también debe implementar proyectos de calidad de vida laboral, en los que destacaremos las retribuciones para mantener un estándar social de vida satisfactorio.

## INTRODUCCIÓN

Los organismos educacionales de Chile, no están exentos de poseer carencias a nivel académico y/o administrativos, los cuales se reflejan en los resultados obtenidos cada año por sus alumnos en las distintas áreas.

El Desarrollo Organizacional tiene como objetivo alcanzar la excelencia corporativa de las entidades, necesitando para ello la colaboración de todos los agentes involucrados. Este esfuerzo requiere una visión global y real del establecimiento educacional, por lo que es indispensable que la transparencia sea prioridad. En este proceso realizamos un diagnóstico, determinando un plan de acción a ejecutar y su correspondiente evaluación, para conocer los resultados obtenidos y confirmar la efectividad de lo implementado o modificar lo necesario para mejorarlo.

El diagnóstico institucional nos permite visualizar la realidad actual de un centro educativo, el tipo de aprendizaje y la calidad educativa, con un análisis sistemático, ordenado y rápido, con el cual podremos tomar decisiones e iniciar acciones de mejora y transformación en busca de la calidad y la mejora de las necesidades detectadas.

El presente trabajo ofrece la opción de realizar un diagnóstico Institucional desde el enfoque educativo de la institución, en base a la elección de un método organizado y sistemático que nos ayudará a mejorar el funcionamiento del centro educativo.

## MARCO TEÓRICO

### Diagnóstico Institucional

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. Es un paso fundamental, para determinar el significado de la tarea y generar estrategias, que permitan el mejoramiento y el compromiso de todos los actores en el logro de los Objetivos y las Metas formuladas. Lo primordial es generar un proceso de análisis, que involucre a los 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 Diagnóstico es el primer paso del Ciclo Anual de Mejora Continua y resulta fundamental ya que la información obtenida constituye la línea de base para la definición de Metas y de la Planificación.

El proceso involucra una revisión del desempeño del establecimiento en las distintas dimensiones de la gestión escolar, contenidas en los “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos y sus Sostenedores” y posteriormente 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. 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.

## **Planes de Mejora**

El rol del Ministerio de Educación es proponer y evaluar las políticas y diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para sostenedores, equipos directivos y técnicos, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales, con el propósito de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de ellos y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas de las instituciones escolares y sus sostenedores.

En este contexto, el MINEDUC promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes.

En este marco, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo que

presentarán para postular a los recursos que otorga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008).

Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesario establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de Seguimiento y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes.

Todos los establecimientos que postulan a los recursos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, deberán presentar su PME y asumir los compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa.

## MARCO CONTEXTUAL

### IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Establecimiento	Colegio el Arrayan
Dirección	12 Oriente 348
Director	Pedro Gonzalez
Comuna	Talca
E- mail	colegioelarrayn@gmail.com
Fono	712239669
Tipo de enseñanza	Pre Básica - Básica
Dependencia	Municipal
Planes y Programas de Estudio	Vigentes
N° de docentes directivos y técnicos	03
N° de docentes	35
N° de asistentes de la educación	10

### ANTECEDENTES DEL ESTABLECIMIENTO

Niveles que atiende	Cursos	Cantidad de cursos por nivel	Matrícula por curso
Pre-básica	Pre-kinder Kinder	02	32
Enseñanza Básica	Primero a Octavo	16	354



### Horario de Funcionamiento

<b>Hora</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>
1°	08:30 hrs	09:15 hrs
2°	09:15 hrs	10:00 hrs
Recreo	10:00 hrs	10:20 hrs
3°	10:20 hrs	11:05 hrs
4°	11:05 hrs	11:50 hrs
Recreo	11:50 hrs	12:00 hrs
5°	12:00 hrs	12:45 hrs
6°	12:45 hrs	13:30 hrs
Colación	13:30 hrs	14:15 hrs
7°	14:15 hrs	15:00 hrs
8°	15:00 hrs	15:45 hrs

<b>INSTALACIONES Y DEPENDENCIAS DE LA ESCUELA</b>	
<b>Espacios Físicos</b>	<b>Cantidad</b>
Salas de Clases	16
Biblioteca CRA	01
Aula Tecnológica	02
Laboratorio de Ciencias	01
Laboratorio de Informática	01
Laboratorio de Enlaces	01
Enfermería	01
Sala UTP	01
Sala Profesores	01
Sala Orientación	01
Sala atención de Asistente social y Psicólogo.	01
Gimnasio- Duchas	01
Comedor	01
Cocina	01
Despensa	01
Servicios Higiénicos	08
Patio Techado	01
Otros	

## RESEÑA HISTÓRICA

El nacimiento del Colegio el Arrayán se remonta hacia el año 1950, llamado en un principio escuela Superior de Hombres N° 10, ubicada en un viejo caserón de la época en calle 8 Norte 5 Oriente. En el tiempo que se presentan apremiantes requerimientos de solucionar los problemas urbanos y rurales de la ciudad, se reestructura su ubicación, quedando relocalizada en donde actualmente se encuentran sus dependencias, hacia octubre de 1978, se le otorga el reconocimiento como Cooperador de La Función Educacional del Estado según Resolución exenta N° 1777 de fecha 26/04/1996. Transcurrido el tiempo en Febrero de 1993 se le otorga el nombre de Colegio el Arrayán. En el año 1997 cumpliendo con lo estipulado de la Reforma Educacional bajo el gobierno de Eduardo Frei Ruiz Tagle se implementa la Jornada Escolar Completa albergando una matrícula aproximada de 300 estudiantes, siendo la JEC una oportunidad para convertir los tiempos de ocio en tiempos productivos para nuestros estudiantes, brindándoles la oportunidad de extender la jornada escolar, de manera que, los tiempos de ocio se transformen en instancias para desarrollar y potenciar las habilidades más descendidas en los educandos en pos de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje a través del buen uso del tiempo libre.

La Dirección del establecimiento en la actualidad, se encuentra a cargo de Don Pedro Gonzalez , quien asume el cargo el 1 de noviembre del año 2018, bajo el proceso de selección de Alta Dirección Pública. En la actualidad nuestra institución, cuenta con el nivel de educación Parvularia que se subdivide en Transición Menor y Mayor, mientras que la enseñanza básica, cubre los niveles desde primero a octavo año básico.

## SÍNTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO

El Colegio El Arrayán, es una Escuela Municipalizada gratuita, dependiente de la Ilustre Municipalidad de Talca, entidad con la que se relaciona a través del DAEM (Departamento de Administración de Educación Municipal). Imparte Enseñanza Preescolar y Básica, rigiéndose por las disposiciones legales que dicta el Ministerio de Educación de la Secretaría Ministerial de la VII Región del Maule.

Nuestro establecimiento atiende principalmente a las familias del sector oriente y poniente de la ciudad de Talca; dicha población posee uno de los más altos índices de pobreza y deprivación sociocultural. La mayoría de las familias son disfuncionales, monoparentales y/o la responsabilidad del cuidado y protección de nuestros estudiantes está en manos de otros familiares, tales como abuelos y tíos.

A lo anterior se suma la situación laboral de las familias, ya que su escasa escolaridad solo les permite acceder a empleabilidad de baja remuneración, ocasional y por tanto es inestable, transformándolos en familias subsidiadas por el estado, en beneficios tales como: Programa Puente, Chile Solidario y otros a nivel comunal y nacional.

En los alrededores existen Instituciones gubernamentales que atienden a las familias del sector como; consultorios, Tenencia de Carabineros que apoya con el cuidado y tranquilidad de la población.

El Colegio cuenta con un excelente equipo de Profesionales y asistentes de la educación, que está conformado por 35 Docentes y 10 Asistentes de la Educación que atienden a un promedio de 21 alumnos por curso, con una matrícula actual de 386 alumnos desde Primer Nivel de Transición hasta octavo año básico.

La formación que reciben nuestros estudiantes se sustenta en un proceso educativo integral y de calidad, que es conducido y materializado por profesores de gran competencia profesional, más el apoyo de los asistentes de educación.

## **SÍNTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS**

El colegio el Arrayan de Talca trabaja con los planes y programas propuestos por el Ministerio de educación en todos los niveles que se incorporaron a la JEC el año 1997, en los niveles de 3º a 8º básico, siendo su principal objetivo el destinar más tiempo para mejorar la calidad de los aprendizajes, la formación integral y evitar que los niños ocupen su tiempo libre en la calle, la TV y estén sin atención de adultos. Hoy este objetivo está más vigente que en sus inicios, pues en muchas familias de nuestro colegio trabajan ambos padres o son familias donde la madre es el jefe de hogar y el sustento, quedando los hijos mucho tiempo solos o al cuidado de otro familiar o persona externa.

Como escuela debemos asumir esta realidad y brindar las mejores oportunidades para que nuestros niños y niñas tengan una educación de calidad.

El Proyecto JEC implementado da prioridad a la realización de talleres y tutorías orientados a adquirir capacidades y destrezas para el aprendizaje, especialmente en lenguaje y comunicación y matemática, mediante la adquisición de técnicas de autoaprendizaje y estrategias lúdicas con soporte tecnológico, audiovisual y psicomotriz, así como también, actividades extraprogramáticas de libre elección que respondan a las reales necesidades e intereses de los padres y alumnado. Desde el punto de vista metodológico, centramos nuestras estrategias metodológicas en procurar situaciones de aprendizaje que favorezcan el desarrollo de las competencias de aprender a aprender, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

Uno de los factores que inciden en el aula y en los aprendizajes de los alumnos es la diversidad de los estudiantes, entre ellos una proporción importante con necesidades educativas especiales y de familias vulnerables, lo que nos ha impulsado a firmar el año 2010 el Convenio Sep, para atender de mejor forma a este importante grupo de nuestro alumnado.

En relación a los antecedentes pedagógicos, los siguientes cuadros ilustran el rendimiento académico en los últimos años, considerando los resultados promedio en las pruebas SIMCE y los porcentajes de aprobación anuales.

<b>Puntajes Colegio el Arrayán 8° Básico</b>				
<b>Año</b>	<b>Lenguaje</b>	<b>Matemática</b>	<b>C. de la Sociedad</b>	<b>C. de la Naturaleza</b>
2016	265	268	251	261
2017	261	264	278	272
2018	297	284	292	282
2019	292	288	291	291

<b>Resumen General</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Matrícula General	380	386
Retirados	5	0
Matricula efectiva	375	386
% Retirados	1.31%	0%
Promovidos	370	384
%	98,66%	99,48%
Reprobados	5	2
%	1,33%	0,51%

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### DIMENSIONES

	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
	Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
	Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

## Escala evaluativa para el análisis de las dimensiones

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

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

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



## DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

### Subdimensión Gestión Curricular

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			x	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)			x	
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			x	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que			x	

ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			<b>x</b>	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.			<b>x</b>	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			<b>x</b>	
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			<b>x</b>	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			<b>x</b>	
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			<b>x</b>	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de	<b>x</b>			

aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	<b>x</b>			
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			<b>x</b>	

## Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			<b>x</b>	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			<b>x</b>	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			<b>x</b>	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			<b>x</b>	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			<b>x</b>	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			<b>x</b>	

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			<b>x</b>	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			<b>x</b>	

## Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			x	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		x		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			x	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			x	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			x	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de			x	

estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
---	--	--	--	--

## DIMENSIÓN LIDERAZGO

### Subdimensión Liderazgo del sostenedor

<b>Proceso general a evaluar:</b> describe las definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento. Las prácticas designan al sostenedor como el responsable último de los resultados y viabilidad del establecimiento ante la comunidad educativa. Asimismo, establecen la importancia de definir el rol del sostenedor y del director, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para lograr un trabajo efectivo.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			x	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			x	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente			x	
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			x	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			x	



### Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director

<b>Proceso general a evaluar:</b> El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				x
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				x
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				x
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				x
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta				x

oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				<b>x</b>
7. El director promueve una ética de trabajo.				<b>x</b>

## Subdimensión Planificación y gestión de resultados

<b>Proceso general a evaluar:</b> La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				x
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				x
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				x
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				x
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres				x

y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				<b>x</b>

## DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

### Subdimensión Formación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			x	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.		x		
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		x		
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	x			

5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			<b>x</b>	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			<b>x</b>	

### Subdimensión Convivencia escolar

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).			x	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			x	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.	x			
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.		x		
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).		x		
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.		x		

7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		x		
--	--	---	--	--

### Subdimensión Participación y vida Democrática

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			x	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			x	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.		x		
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			x	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			x	



6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			<b>x</b>	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.			<b>x</b>	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			<b>x</b>	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			<b>x</b>	
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.			<b>x</b>	

## DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

### Subdimensión Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.		x		
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				x
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				x
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				x
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				x

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	x			
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				x
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				x

### Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración

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

### Subdimensión Gestión de recursos educativos

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

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### **DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA**

#### **Subdimensión Gestión Curricular**

Con respecto a los procedimientos que se realizan para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, se evidencia en general que se realizan de acuerdo a lo planificado, sin embargo, no existen instancias de reflexión para analizar las distintas dificultades que pudieran existir con respecto al trabajo de cada docente, debido a que no ha existido una coordinación clara en este aspecto y las reuniones han sido esporádicas y sin una planificación previa.

Además, existe un déficit con respecto a la evaluación de cada práctica, debido a que no hay registro de ello.

#### **Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula**

Existe un nivel óptimo de desarrollo de todas las prácticas de esta subdimensión, sin embargo, no hay evidencia de que se realice una evaluación constante y planificada de los procesos.

#### **Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Existe apoyo constante en el desarrollo académico de todos los estudiantes, en especial para aquellos que tienen dificultades en el aprendizaje y necesitan refuerzo en esas áreas. Asimismo, existe un proceso de orientación vocacional para los alumnos de 8vo.

Existe una leve falencia en el área referente a potenciar las habilidades e intereses distintos de los estudiantes, debido a que los talleres extraprogramáticos que se han realizado, no siempre son del agrado de la comunidad estudiantil.

Está pendiente la evaluación de los procesos.

## **DIMENSIÓN LIDERAZGO**

### **Subdimensión Liderazgo del sostenedor**

El sostenedor, establece la definición de roles y atribuciones para el director y el equipo directivo, además de las metas que debe cumplir el director.

Hay una buena comunicación con el sostenedor y su gestión de recursos es eficaz, sin embargo, y al igual que en otras áreas falta establecer evaluaciones de los procesos.

### **Subdimensión Liderazgo formativo y académico del director**

En general, existe una buena relación entre el director y la comunidad educativa. Los procesos se realizan de manera óptima y son evaluados de manera regular.

### **Subdimensión Planificación y gestión de resultados**

Los procesos se están realizando de forma óptima y se evalúan constantemente.



## **DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA**

### **Subdimensión Formación**

El establecimiento planifica sus prácticas pedagógicas y actividades extra-programáticas en base a su PEI e involucra a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje. Además, se cuenta con un programa de promoción del autocuidado y prevención de conductas de riesgo. Está pendiente la evaluación de todas estas áreas.

El encargado de convivencia escolar no cuenta con funciones ni tiempo definidos. Falta establecer protocolos en cuanto al manejo y resolución de conflictos. También está pendiente establecer líneas de acción para abordar temas relacionados con la afectividad y sexualidad.

Falta la evaluación en todas las prácticas.

### **Subdimensión Convivencia escolar**

Si bien, como institución se promueve un ambiente de respeto y diversidad, no se cuenta con un Manual de Convivencia como tal que establezca los criterios y procedimientos para actuar ante ciertas situaciones relacionadas con la convivencia escolar.

Falta la evaluación en todas las prácticas.

## **Subdimensión Participación y vida Democrática**

Se generan las instancias para generar sentido de pertenencia en la comunidad educativa.

Se valora la expresión de las ideas de los estudiantes, sobre todo cuando hay instancias de foros y reflexión.

Se promueve la participación en el Centro de Alumnos y el de Padres, en el Consejo de profesores, en ellos se discuten ideas y se plantean temas afines a sus áreas.

Existe una buena comunicación entre el establecimiento y los estudiantes y padres, en cuanto a temas relativos a su funcionamiento. Asimismo, recibe sugerencias y se retroalimenta de ellos para mejorar sus procesos.

Existen falencias en cuanto a fomentar el sentido de responsabilidad que deben tener los alumnos con la comunidad y su entorno, además de que falta evaluación en todas las prácticas.

## **DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS**

### **Subdimensión Gestión del recurso humano**

Se cuenta con perfiles del cargo, pero están desactualizados y no se ha hecho revisión de ellos.

Anualmente se evalúa la necesidad de capacitación, preguntándole a los mismos docentes y ampliando la cartera de prestaciones que ello implica, estableciendo convenios con distintas instituciones de capacitación.

No existe un sistema de reconocimiento de los colaboradores.

Los protocolos de desvinculación y amonestaciones son conocidos por todos y están actualizados.

### **Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración**

El establecimiento mantiene su gestión financiera al día y de manera ordenada. Administra de forma correcta sus cupos y cuenta con un alto nivel de asistencia.

Presenta deficiencias en cuanto a la generación de alianzas estratégicas con sus redes, ya que no se han realizado de manera informal y no perduran en el tiempo.

### **Subdimensión Gestión de recursos educativos**

La institución cuenta con las instalaciones y equipamiento necesario para apoyar el aprendizaje de los alumnos. Además, posee un sistema para la gestión de estos recursos incluido el aseo, mantenciones y control de inventario, lo cual, permite ir evaluando de forma constante cada ítem del inventario.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Realizar evaluación de todas las prácticas de la dimensión	Evaluar el 100% de las prácticas en 12 meses	El director designará un encargado por cada subdimensión para que realice evaluaciones trimestrales.	Director del establecimiento
		Diseñar una pauta de evaluación por cada subdimensión.	Encargado designado por el director.
		Realizar evaluación mensual de cada subdimensión	Encargado designado por el director.

### Subdimensión Gestión Curricular

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Generar instancias de reflexión acerca de las metodologías y dificultades del ejercicio docente	Lograr un 90% de asistencia anual a las reuniones planificadas.	Planificar reuniones mensuales de reflexión con docentes del establecimiento.	Director del establecimiento
		Realizar lista de asistencia en cada reunión	Director del establecimiento

### Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Realizar talleres extraprogramáticos del interés de los alumnos.	Realizar 2 talleres trimestrales	<p>Realizar consulta a todos los estudiantes sobre cuáles son sus intereses, respecto a la realización de talleres.</p> <p>Realizar tabulación de los datos recogidos y entregarlos al director.</p> <p>Gestionar con municipalidad y/o redes de la comunidad la organización de los talleres.</p>	<p>Profesor jefe de cada curso</p> <p>Profesor jefe de cada curso</p> <p>Psicólogo</p>

## DIMENSIÓN LIDERAZGO

### Subdimensión Liderazgo del sostenedor

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Realizar evaluación de todas las prácticas de la subdimensión	Evaluar el 100% de las prácticas en 12 meses	<p>El director designará un encargado para que realice evaluaciones trimestrales.</p> <p>Diseñar una pauta de evaluación para la subdimensión.</p> <p>Realizar evaluación mensual de la subdimensión</p>	<p>Director del establecimiento</p> <p>Encargado designado por el director.</p> <p>Encargado designado por el director.</p>

## DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Realizar evaluación de todas las prácticas de la dimensión	Evaluar el 100% de las prácticas en 12 meses	El director designará un encargado por cada subdimensión para que realice evaluaciones trimestrales.	Director del establecimiento
		Diseñar una pauta de evaluación por cada subdimensión.	Encargado designado por el director.
		Realizar evaluación mensual de cada subdimensión	Encargado designado por el director.

### Subdimensión Formación

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Elaborar un perfil del cargo para el encargado de convivencia escolar.	Desarrollar el 100% del perfil del cargo en el plazo de 2 meses	Realizar reuniones semanales para describir las funciones del encargado de convivencia escolar	Sostenedor del establecimiento, director y Psicólogo a cargo de convivencia escolar
Crear protocolo de manejo y resolución de conflictos	Desarrollar un protocolo de manejo y resolución de	Reunirse con los distintos estamentos para recoger ideas sobre los que	Psicólogo

	<p>conflictos en el plazo de 3 meses</p>	<p>consideran importante abordar en el protocolo.</p> <p>Presentar Protocolo al director para que dé su visto bueno antes de implementar.</p> <p>Realizar difusión del protocolo aprobado.</p> <p>Incorporar el protocolo al Manual de Convivencia Escolar</p> <p>Realizar evaluación anual de sus resultados y/o dificultades</p>	
<p>Organizar un taller de afectividad y sexualidad</p>	<p>Desarrollar un taller de afectividad y sexualidad en el plazo de 1 año</p>	<p>Realizar reunión con Director, Dupla Psicosocial y Orientador para establecer los lineamientos del taller y a quién irá dirigido.</p> <p>Solicitar asesoría y apoyo en temas biomédicos con el centro de salud más cercano.</p>	<p>Dupla Psicosocial y Orientador</p>



		<p>Reunirse con el centro general de padres para que conozcan las temáticas a tratar y para que expresen sus ideas y/o aprensiones.</p> <p>Una vez que sea aprobado por el director se desarrollará el taller, que en un principio será semestral.</p> <p>Realizar evaluación anual del taller.</p>	
--	--	---	--

## Subdimensión Convivencia escolar

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Elaborar un Manual de Convivencia Escolar.	Desarrollar un Manual de Convivencia Escolar en el plazo de 6 meses.	<p>Realizar reuniones mensuales con el director del establecimiento para definir lineamientos del manual.</p> <p>Entregar avances mensuales al director e ir evaluando posibles modificaciones.</p> <p>Difundir Manual de Convivencia Escolar aprobado por el director con la comunidad escolar.</p> <p>Evaluar manual cada 2 años.</p> <p>Actualizar manual según necesidad del establecimiento.</p>	Dupla Psicosocial

### Subdimensión Participación y vida Democrática

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Organizar actividades de ayuda a la comunidad y el entorno.	Realizar al menos una actividad trimestral	<p>Planificar visitas a las distintas organizaciones sociales y gubernamentales del entorno.</p> <p>Organizar equipos por cursos, para realizar limpieza del entorno y áreas verdes de la comunidad.</p> <p>Comunicarse con la unidad de aseo y ornato de la municipalidad para realizar actividad de plantación de árboles en las distintas plazas cercanas al colegio.</p>	Dupla Psicosocial y Orientador.

## DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

### Subdimensión Gestión del recurso humano

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Actualizar perfiles de cargo de todos los estamentos	Actualizar el 90 % de los perfiles de cargos, en el plazo de 6 meses.	<p>Reunirse con los distintos estamentos para revisar los perfiles del cargo actuales y evaluar sus posibles modificaciones.</p> <p>Designar un representante de cada estamento.</p> <p>Realizar reuniones mensuales con los representantes para evaluar los avances.</p> <p>Una vez que estén terminados y validados, se podrán publicar con los distintos estamentos.</p>	Director y representantes de los estamentos.
Crear un sistema de reconocimiento para los distintos colaboradores de la institución	Realizar una ceremonia de reconocimientos una vez al año	<p>Designar un representante de cada estamento.</p> <p>Establecer los criterios que se contemplarán para realizar los</p>	Director y representantes de los estamentos.

		<p>distintos reconocimientos.</p> <p>Reunirse con el centro general de alumnos y de apoderados para que participen de la elección.</p> <p>Definir una fecha para realizar la ceremonia.</p> <p>Realizar evaluación del recibimiento de la actividad por la comunidad educativa</p>	
--	--	--	--

### Subdimensión Gestión de recursos financieros y administración

Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<p>Generar alianzas estratégicas con las distintas redes.</p>	<p>Establecer al menos 2 alianzas estratégicas en el plazo de un año</p>	<p>Visitar distintas instituciones privadas y públicas.</p> <p>Programar visitas guiadas a diferentes instituciones.</p> <p>Solicitar la participación de algún representante de la institución, cuando se realicen actividades especiales en el colegio.</p>	<p>Director</p>

## BIBLIOGRAFÍA

MINEDUC (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Santiago, Chile: Unidad de Currículum y Evaluación.

MINEDUC (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Santiago, Chile: División de Educación General.

MINEDUC (2021). *Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela*. Santiago, Chile: División de Educación General.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?*, Santiago: Fundación Chile/ Fundación CAP.