



**UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES**

**Magíster En Educación Mención  
Gestión De Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional Y Plan De Mejoramiento Educativo  
Escuela 11 De Septiembre**

**Profesor guía: Paola Andrea Flores Ramos**

**Alumno (s): Yohana Andrea Illanes Pérez.**

**Santiago - Chile, marzo de 2019**

## Índice

<b>Apartado</b>	<b>páginas</b>
Resumen	3
Introducción	4
1.- Marco Teórico	5
1.1.- Diagnóstico Institucional	5
1.2.- Plan de Mejoramiento Educativo	6
1.3.- Trayectoria de Mejoramiento	7-9
2.- Diagnóstico Institucional	10
2.1.- Dimensiones del Establecimiento	10
2.2.- Análisis del Diagnóstico Situacional	10-11
2.3.- Desarrollo de los Descriptores	12-19
3.-Análisis de los Resultados del Diagnóstico.	20-24
3.1.- Paradigma Metodológico	25
3.2.- Técnica e instrumentos de recolección de información:	25
3.3.- Descripción de la población participante:	25
3.4.- Los resultados obtenidos de la aplicación:	26-32
4.- Plan de Mejoramiento	33
4.1.- Elementos críticos y líneas de acción:	33
4.2.- Formulación del Plan de Mejoramiento de la Gestión	33-37
Escolar:	
5.- Bibliografías	38

## **Resumen**

El presente informe plasma los resultados de un diagnóstico institucional realizado a la comunidad educativa de la escuela básica “11 De Septiembre” de la ciudad de Los Ángeles.

Según los resultados, se evidencia la necesidad de focalizar los aspectos curriculares que aportan directamente a la calidad de la enseñanza que se imparte y a su vez, señala altos índices de desarrollo de las áreas de Convivencia escolar y Liderazgo.

A la luz de los resultados, se origina un Plan de Mejoramiento que focaliza el Área de Gestión Curricular, con acciones que articular un ciclo de mejora, ejecutable en un año escolar e integrando los aspectos relevantes del Proyecto educativo del Establecimiento.

## Introducción

La investigación tuvo como objetivo diagnosticar la gestión institucional, mediante el análisis de las diferentes áreas que la sustentan, para generar en comunidad un plan de mejoramiento oportuno, pertinente y efectivo, que lleve al logro de metas de aprendizaje de todos los estudiantes. El establecimiento educacional sobre el cual se trabajó es la escuela Básica 11 De Septiembre de la ciudad de Los Ángeles.

Se inicia con un diagnóstico participativo, donde cada integrante de los diferentes estamentos de la comunidad educativa responden encuesta referida a las dimensiones de gestión interna, teniendo abierta la posibilidad de expresar su opinión u observación referida a alguna situación que no se evidenciara con las preguntas cerradas. Esta encuesta es contrastada con evidencias existentes dentro del establecimiento y con los resultados obtenidos. Lo anterior, resulta interesante al verificar la coincidencia entre las evidencias y los resultados, los cuales arrojan altos puntajes en el área de “Convivencia escolar”, con prácticas institucionalizadas e implementadas a cabalidad, lo que es coherente con lo planteado al diagnóstico inicial y las evidencias.

En esta investigación, se fomentó la reflexión en torno a la práctica en las diferentes áreas de gestión, interpretando datos cuantitativos y cualitativos que permitieran detectar nudos críticos o necesidades de mejora, que lleven a la implementación de un plan que mitigue estas necesidades con el fin de obtener mejora continua en el establecimiento.

Las conclusiones obtenidas de ésta, indican que existe un alto resultado en el área de Gestión de Convivencia escolar, con puntajes sobre el 90%, lo que concuerda con lo indicado por toda la comunidad educativa. Sin embargo, el diagnóstico arroja que la gestión curricular requiere de una urgente intervención para aportar a la calidad de la enseñanza que se otorga.

## **1.- Marco Teórico**

### **1.1.- Diagnóstico institucional**

Los establecimientos educacionales actuales enfrentan el desafío de la bien llamada “mejora continua”, término utilizado para la dinámica de los procesos internos y de gestión que generen un círculo de aprendizaje; un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos. Este proceso de mejoramiento requiere de diversas condiciones como el involucramiento de los distintos actores, un trabajo en equipo efectivo, la toma de decisiones a partir de evidencia y contar con diversos apoyos, entre otros. (MINEDUC, 2013, Documentos Orientación Planes Mejoramiento Educativo).

Hace una decena de años, Maureira (2007), hace especial hincapié en que la gestión institucional debe actuar sobre la base de “desarrollar la reflexión sobre la gestión institucional para el logro de una cierta homogeneidad en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes; luego orientar dichos procedimientos con carácter flexible y decidido al mismo tiempo; para finalmente impulsar la profesionalización docente con el objeto de perfeccionar en los educadores el dominio de contenidos y procedimientos de enseñanza, avanzando hacia nuevos requerimientos sociales, económicos, políticos y culturales que demanda la sociedad moderna, haciéndose con ello, cada vez más responsables de los resultados que se producen”.

Surge entonces la premisa de establecer el diagnóstico institucional como el punto de partida del círculo de mejora continua, estableciendo mecanismos de aprendizaje colectivo, reflexión y mejoramiento, tanto del logro final como del proceso, para desarrollar un verdadero sistema de mejora sostenida y retroalimentación permanente. Todo lo anterior, a la larga, reflejado en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Entonces, cualquier proceso de mejora, requiere en primer lugar, analizar y seleccionar los aspectos a mejorar y

es ahí donde el diagnóstico permite mirar profundamente la institución para conocer el por qué las cosas no funcionan como se desea, lo que favorece el acercamiento a un efectivo diseño de mejora.

En Chile, el Ministerio de Educación promueve, evalúa, diseña e implementa acciones de apoyo técnico-pedagógico para sostenedores, equipos directivos y técnicos, docentes y asistentes de la educación, con el fin de generar una cultura de mejoramiento del desempeño en los establecimientos.

Dicho proceso comienza con una autoevaluación donde se recopila, sistematiza y analiza información respecto de los procesos internos, acciones y resultados en todas las áreas y dimensiones de gestión interna, con el fin de generar objetivos y prácticas de mejoramiento para contribuir a la implementación efectiva del currículum y establecer una positiva trayectoria Educativa de todos los estudiantes.

Hacer un diagnóstico es entonces, lograr analizar la institución escolar con evidencia empírica, trascendiendo lo subjetivo de las percepciones, pues estas, pueden ser erradas y contradictorias. Un buen diagnóstico de la escuela implica analizar la situación actual, las condiciones y las prácticas vinculadas al aprendizaje.

## **1.2.- Plan de Mejoramiento Educativo**

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)”*.

Lo anterior es complementado por orientaciones emanadas del Ministerio de Educación de Chile, quien propone a los establecimientos implementar un plan de mejoramiento educativo (PME) con objetivos y metas a cuatro años, generando acciones articuladas en las diferentes áreas de gestión. Con ello, asumen compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa.

La revisión bibliográfica al respecto, establece un consenso en que los procesos de mejora no son lineales, ya que, las escuelas suelen transitar desde periodos de mejoramiento significativo a otros de relativa declinación y nuevamente a momentos de mejoramiento (Elmore y City, 2007), lo que evidencia una importante variación de los logros a largo plazo en las escuelas.

### **1.3. Trayectorias de mejoramiento.**

En Chile, Raczynski y Muñoz, 2005, observaron que existían escuela que fueron identificadas como “efectivas” por algunos años y que dejaron de serlo al paso del tiempo. Concluyendo que *“la noción de proceso, da a entender que las dimensiones del mejoramiento educativo se van interrelacionando, modificando y consolidando a lo largo del tiempo”*. Entonces, la idea de trayectorias escolares, toma fuerza, al comprender cómo los establecimientos educativos generan y sostienen su mejora continua. Según Sebring y Montgomery (2015), la concreción de estos apoyos y su articulación requieren de confianza mutua entre todos los integrantes de la comunidad escolar.

Entonces, en el camino al mejoramiento toma relevancia el liderazgo de la institución, donde el líder actúa como catalizador, siendo el primero apoyo esencial para mejorar. El líder debe estimular y enriquecer el desarrollo de los otros integrantes de la comunidad escolar, existiendo una conexión vital entre la organización de una escuela y lo que ocurre en las clases, es decir, la

organización de una escuela influye en las condiciones bajo las cuales los docentes trabajan y los estudiantes aprenden.

Gray, Hopkins y Reynolds (1999) identificaron tres “rutas hacia el mejoramiento escolar” que conceptualizan como:

1.- Enfoques tácticos: Estas escuelas llevan a cabo acciones a corto plazo, orientadas principalmente a los resultados académicos de pruebas estandarizadas, mediante talleres de reforzamiento para estudiantes de bajo desempeño, con una alta probabilidad de ocasionar agotamiento en la comunidad escolar. Los cambios que se producen son parciales, *“limitados a un número pequeño de procesos básicos a nivel organizacional y/o pedagógico”* (Bellei et al., 2014:21).

2.- Enfoques estratégicos: En este enfoque las escuelas implementan acciones dentro del aula, focalizando la interacción entre las prácticas de los docentes y los aprendizajes de los estudiantes. Los resultados son mejores que el nivel táctico, pues el enfoque es sistemático en reconocer y ejecutar acciones que abordan las áreas de desempeño más débiles de la escuela.

3.- Generación de capacidades: Las escuelas focalizan sus acciones en el desarrollo de la capacidad de reflexión colectiva, entienden el mejoramiento como un proceso permanente que requiere la construcción propia de la organización que aprende, generando capacidades internas para sustentar los cambios. Los resultados son de alta efectividad, Siendo catalogadas como *“organizaciones que aprenden”* (Bellei et al., 2014).

Entonces, sin duda un elemento movilizador clave de la mejora es el desarrollo de capacidades en las comunidades escolares, debiendo integrar a los diferentes actores y sus escenarios en colaboración, los cuales deben invertir sus energías en generar cambios positivos en sus prácticas, aprendiendo nuevas formas de



hacer las cosas, que les lleven a implementar un proceso más efectivo en la escuela permanente en el tiempo.

Una experiencia nacional es la investigación de Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras (2014), quienes concluyeron tipos de mejoramiento. Todo en el marco del estudio “Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?”, en el cual se buscó comprender las trayectorias de mejoramiento y su sostenibilidad en escuelas que presentaron avances consistentes en el periodo de 2002 a 2010. Con ello, concluyeron que existen cuatro tipos de mejoramiento en las escuelas: las que implementan un mejoramiento puntual, donde se focalizan los esfuerzos en el Simce con una evidente carencia de cultura compartida; incipiente, donde el protagonismo es el equipo directivo con sus estrategias de reestructuración; en vías de institucionalización, donde existe un enfoque estratégico abordando los diferentes aspectos del trabajo docente para ofrecer lineamientos curriculares con miran al largo plazo; y las de trayectoria de mejoramiento institucionalizado, las cuales presentan un alto nivel de efectividad, una identificación real con el proyecto común, en las cuales el foco es generar comunidades de aprendizaje, *“donde profesores y directivos sistemáticamente reflexionan sobre sus prácticas docentes y los aprendizajes de sus estudiantes”* (Bellei et al., 2014, p.12).

En síntesis, las trayectorias de mejoramiento dependen en gran medida del contexto y los elementos particulares del establecimiento. Permiten identificar los factores que generen mejoras en las escuelas que se puedan mantener en el tiempo. Surgen como elementos claves para las trayectorias de aprendizaje en las escuelas: el foco en el aprendizaje, las altas expectativas, docencia innovadora, el involucramiento, liderazgo directivo y una cultura escolar positiva, todos estos, al servicio de los procesos internos de la escuela para el aumento de su eficiencia a largo plazo.

## **2.- Diagnóstico Institucional Escuela Básica 11 De Septiembre**

### **2.1.- Dimensiones del Establecimiento**

La escuela Básica 11 de Septiembre, es un establecimiento educacional urbano gratuito de la ciudad de Los Ángeles, octava región de Chile. Su dependencia es municipal y actualmente posee una matrícula de 210 estudiantes de niveles NT1 a octavo año de Educación General Básica.

La infraestructura permite albergar cómodamente a sus estudiantes y funcionarios, con una estructura de dos pisos, reconstruida con posterioridad al siniestro que afectó el edificio en junio de 2015.

Dispone de recursos humanos necesarios para tender satisfactoriamente a los estudiantes, con 19 docentes, 13 asistentes de la educación y 3 profesionales de apoyo multidisciplinario.

Desde su fundación en el año 1975, este establecimiento ha presentado un alto índice de vulnerabilidad, llegando hoy al 83% de la población estudiantil.

El aspecto financiero del establecimiento se concentra en ingresos por SEP, PIE y Subvención escolar regular. Los cuales, se han focalizado para satisfacer necesidades y apoyar aprendizajes de todos y todas las estudiantes, principalmente focalizando un clima de sana convivencia y disminución de índices de violencia escolar; implementar el programa de integración escolar compuesto por docentes diferenciales, equipos multidisciplinarios y recursos materiales; capacitación para profesores y asistentes en contextos vulnerables; implementación de tics en el aula y cobertura de necesidades de los estudiantes que son prioritarias como los materiales escolares, entre otras.

El nivel socioeconómico de los y las estudiantes de la unidad educativa es “Bajo”, es decir, la mayoría de los apoderados declara tener una escolaridad inferior a 9 años y un ingreso económico inferior a 290.000.- pesos.

La categoría de desempeño determinado por la Agencia de Calidad actualmente es “Medio Bajo”. Lo que se refleja en los resultados académicos que se encuentran bajo la media nacional, fluctuantes desde el año 2013. Los niveles de aprendizaje mantienen un 45% de estudiantes en nivel insatisfactorio y un 30% en elemental, esto en lectura y matemáticas de cuarto año. En contraste durante los últimos 5 años, existe una considerable alza en los indicadores de desarrollo personal y social, manteniendo altos niveles en autoestima escolar, convivencia, participación y hábitos de vida saludable, por sobre el 84% en todos los indicadores. Lo anterior en todos los cursos medidos por Simce (cuarto, sexto y octavo año básico).

La comunidad educativa se caracteriza por el trato familiarizado, cercano y con principios institucionalizados que favorecen el desarrollo integral de niños y niñas. Los padres y apoderados, señalan estar muy conformes con la escuela, destacando la cercanía de los docentes y el uso del diálogo como fuente de resolución de conflictos. Lo anterior, se evidencia en encuestas institucionalizadas, alzas en matrícula e indicadores de eficiencia interna de los últimos años.

## 2.2.- Análisis del Diagnóstico Situacional

AREA	DIMENSIÓN	Información recopilada
Liderazgo	<p>En ésta área el equipo directivo de la escuela, desarrolla acciones para orientar, articular y evaluar los procesos que llevan al logro de las metas institucionales en las diferentes áreas:</p>	
	<p><b>Visión Estratégica y Planificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas de Planificación del Establecimiento:</li> <li>• Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales:</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Conducción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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:</li> </ul>	<p>Se planifican y consensuan acciones acordes al diagnóstico anual de la institución.</p> <p>Existe revisión anual participativa de instrumentos de gestión: PME, PEI, Protocolos, Reglamento interno, entre otros. Por medio de talleres de trabajo técnico, para generar acciones o replantear las existentes.</p> <p>Se establecen metas a los miembros de la comunidad, generando incentivos al logro.</p> <p>Se conforman equipos pequeños dentro de la institución para lograr objetivos específicos. Además, se potencian liderazgos entre docentes y asistentes de la educación.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño:</li> </ul> <p><b>Información y análisis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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:</li> <li>• 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:</li> </ul>	<p>Se evidencia falta de periodicidad del monitoreo de acciones, reformulación de las mismas o evaluación de desempeños.</p> <p>Se aplican encuestas de satisfacción a padres, apoderados y estudiantes de la institución junto con detectar necesidades de recursos para ejecutar tareas, en ellas se da la oportunidad de plantear situaciones que afecten la convivencia o el trabajo diario.</p> <p>Existe rendición de cuentas anual frente a consejo escolar y comunidad escolar</p>
<p><b>Gestión Curricular</b></p>	<p><b>Organización curricular:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</li> <li>• Existe coherencia entre ciclos y</li> </ul>	<p>Existen talleres de trabajo técnico para apropiación de bases curriculares y articular el Marco Curricular. Además.</p> <p>Existe un equipo técnico al interior</p>

	<p>niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</p> <p><b>Preparación de la enseñanza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</li> <li>• Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</li> </ul>	<p>de la escuela que se encarga, entre otras cosas, de verificar coherencia y pertinencia de objetivos de aprendizaje a implementar en el aula. Este equipo acompaña a los docentes para analizar la distribución coherente del marco Curricular, en concordancia con ciclos y niveles.</p> <p>Existe Organización temporal del Marco Curricular en un plan anual y planificaciones semanales.</p> <p>El docente planifica a la luz del diagnóstico inicial del nivel de enseñanza. Además, existe trabajo colaborativo con docentes diferenciales para planificar las clases.</p> <p>El equipo técnico monitorea coherencia entre lo planificado, enseñado y evaluado. Además, existe un horario de GPT (grupo profesional de trabajo), donde se</p>
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</li> </ul> <p><b>Acción docente en el aula:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li> <li>• Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>analizan resultados, se presentan y analizan estrategias de enseñanza y evaluación para enriquecer procesos.</p> <p>El equipo directivo y técnico se recoge información, por medio del acompañamiento al aula esporádicos, de lo acontecido en las diferentes clases, para generar estrategias de retroalimentación.</p> <p>No señalan la existencia de prácticas establecidas para mantener altas expectativas.</p> <p>Existen prácticas dirigidas desde UTP y de transferencia entre docentes relacionadas a transferir estrategias de enseñanza efectivas.</p> <p>Referido al espacio educativo no se aprecian prácticas institucionales.</p>
--	---	---

	<p><b>Evaluación de la implementación curricular:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</li> <li>• Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</li> <li>• Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios</li> </ul>	<p>El equipo técnico y directivo monitorea cobertura curricular mediante usos de plataforma digital (Midas).</p> <p>No se plantean prácticas referidas a evaluar logros en los diferentes cursos de forma institucional sin individualización de estudiantes o grupos de ellos.</p> <p>El equipo técnico revisa los instrumentos de evaluación antes de ser aplicados para generar instancia de mejora y retroalimentación.</p>
<p><b>Convivencia Escolar</b></p>	<p>Se evidencia esta área como un foco prioritario en la escuela, generando diversas acciones de la comunidad para potenciar prácticas relacionales entre todos sus miembros.</p>	
	<p><b>Convivencia Escolar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Se establecen prácticas para</li> </ul>	<p>Se plantea existencia de normas de conducta consensuadas a inicio de año y visibles en las aulas.</p> <p>Existe participación de todos los estamentos en reuniones de</p>



	<p>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.</p> <p><b>Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</li> <li>• Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</li> <li>• Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</li> </ul>	<p>consejo escolar, para revisar normas, sanciones o medias, para generar actividades referidas al área de convivencia escolar y establecer climas propicios dentro y fuera del aula.</p> <p>Sólo existe potenciación de aprendizajes artísticos y deportivos como estrategia de motivación, no se aprecian acciones para el desarrollo psicosocial de los estudiantes..</p> <p>Existen programas de apoyo a los aprendizajes, liderados por el equipo técnico y docentes, mediante reforzamientos, apoyo PIE, atención psicopedagógica y adecuación de la enseñanza.</p> <p>No se plantea existencia de prácticas de continuidad de estudios más que el trámite administrativo.</p>
<p><b>Gestión de Recursos</b></p>	<p><b>Recursos Humanos:</b></p>	<p>Existen 2 hrs. semanales destinadas al trabajo técnico,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</li> <li>• Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</li> </ul> <p><b>Recursos Financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</li> <li>• Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos</li> </ul>	<p>retroalimentar prácticas, establecer metas y generar aprendizaje colaborativo entre docentes.</p> <p>Se generan metas y tareas anuales dentro del PME de forma general, no existen metas individuales o incentivo al mérito.</p> <p>Anualmente, el equipo directivo, aplica una encuesta de necesidades materiales con asistentes de la educación y docentes, generando el plan de compra con los diferentes presupuestos.</p> <p>Existe dentro del establecimiento una mini librería, donde cada docente adquiere todo el recurso necesario para sus clases, evitando pérdidas de tiempo o gastos adicionales.</p> <p>Existe contratación de plataforma digital para facilitar tareas administrativas y técnicas de docentes y asistentes, la cual es anualmente evaluada por quienes</p>
--	---	---

	<p>financieros.</p> <p><b>Procesos de soporte y Servicios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</li> <li>• Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios</li> </ul>	<p>la utilizan.</p> <p>El equipo directivo aplica encuesta para determinar el grado de satisfacción con servicios adquiridos y evaluar su continuidad.</p>
<p><b>Resultados</b></p>	<p><b>Logros de aprendizaje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo técnico realiza seguimiento por medio de plataforma de logros de aprendizaje de estudiantes.</li> <li>- Existen instrumentos institucionalizados para recoger información de logros de aprendizaje.</li> </ul> <p><b>Logros Institucionales:</b></p> <p>El establecimiento presenta importantes logros en mediciones estandarizadas como SIMCE, respecto de los indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes, permaneciendo sobre el 80% de logro.</p> <p><b>Satisfacción de la comunidad educativa:</b></p> <p>En encuesta de satisfacción aplicada existe una importante aprobación de padres y apoderados con la gestión y trabajo realizado en el establecimiento.</p>	

### 2.3.- Desarrollo de los Descriptores

Dimensiones	Evidencias
<b>Liderazgo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.</li> </ul>	Diagnósticos, plan anual y planificaciones semanales.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades:</li> </ul>	Registro taller revisión de instrumentos de gestión.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales:</li> </ul>	PME anual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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:</li> </ul>	Actas de reuniones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño:</li> </ul>	Pauta de monitoreo y acompañamiento al aula.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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:</li> </ul>	Encuestas Tabulación de resultados Acta de socialización

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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:</li> </ul>	<p>Acta y firmas de consejo escolar y rendición de cuentas a comunidad.</p>
<p><b>Gestión curricular:</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</li> </ul>	<p>Talleres y listas de asistencia</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</li> </ul>	<p>Acta de retroalimentación. Informe UTP</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</li> </ul>	<p>Plan anual y planificaciones. Documento PEI, bases curriculares</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</li> </ul>	<p>Diagnósticos por nivel. Evaluaciones Psicopedagógicas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</li> </ul>	<p>Pauta de triangulación, talleres de reflexión y PPT análisis de resultados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li> </ul>	<p>Pauta de acompañamiento al aula. Actas de retroalimentación.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li> </ul>	No hay
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	Talleres de transferencia .Informe UTP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</li> </ul>	Registro plataforma Midas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</li> </ul>	No hay
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul>	Registro de revisión de evaluaciones.
<b>Convivencia Escolar:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	Panel de normas de sala de clases.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	Lista de asistencia. Actas de reunión de trabajo.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</li> </ul>	Registro talleres y asistencias.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</li> </ul>	Registro de apoyo Pie y psicopedagoga. Registro de reforzamiento.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</li> </ul>	No hay.
<b>Gestión de recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</li> </ul>	Acta reunión trabajo técnico. Lista asistencia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</li> </ul>	Documento PME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</li> </ul>	Encuesta de necesidades y uso.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</li> </ul>	Registro de uso de recursos, Bitácora.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</li> </ul>	Registro de evaluación de plataforma.



Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios	Encuesta. Acta reunión de evaluación.
<b>Resultados</b>	
<b>Logros de aprendizaje:</b>	Registro plataforma. Instrumentos institucionalizados. Ensayos Simce.
<b>Logros Institucionales:</b>	Resultados Simce en lo académico y Desarrollo personal y social
<b>Satisfacción de la comunidad educativa:</b>	Encuesta anual a comunidad.



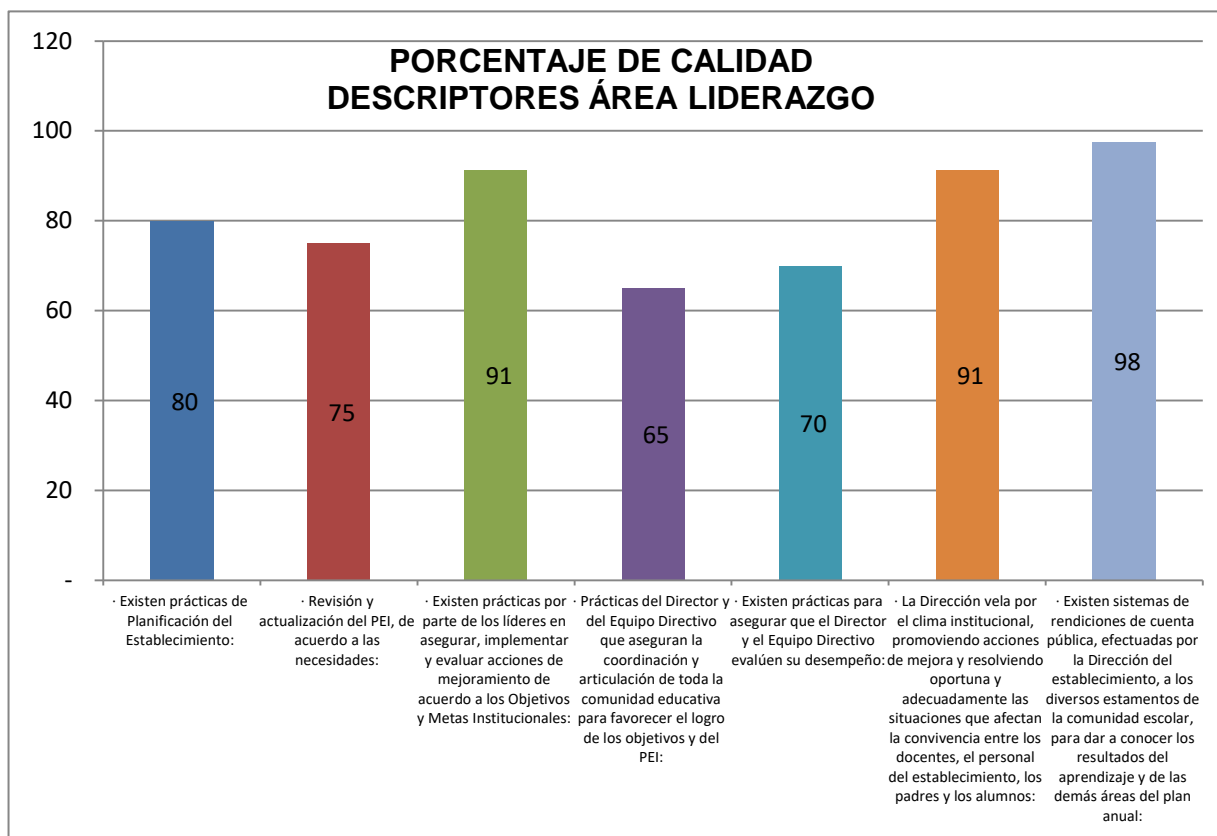
### **3.- Análisis de los Resultados del Diagnóstico.**

**3.1.- Paradigma Metodológico:** Por las características de esta investigación el paradigma es de tipo cuali-cuantitativo. Mediante el trazado investigativo presenta una realidad de la cual participan los sujetos que investigan, se realizan mediciones cuantificables e interpretaciones de la realidad vivida por los sujetos encuestados, con ello se describe el fenómeno institucional, se confrontan teorías y evidencias, buscando discrepancias o coincidencias.

**3.2.- Técnica e instrumentos de recolección de información:** Bajo el paradigma investigativo, se utiliza como técnica de recolección de datos una escala numérica con espacio abierto destinado a las observaciones, donde cada encuestado determina los niveles de evaluación en una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o ausencia de ella en la institución. Los valores expresados son cero al cinco, indicando el grado de instalación de la práctica señalada en el descriptor, el cual se enfoca en una de las áreas de Gestión Institucional. Sumado a ello existe un espacio abierto para comentar, opinar, evidenciar o complementar la información numérica otorgada.

**3.3.- Descripción de la población participante:** La población que integra este diagnóstico, la componen 32 personas pertenecientes a la comunidad educativa: 16 docentes, 10 asistentes de la Educación, 3 estudiantes del centro de alumnos (as) y 3 integrantes del centro de padres y apoderados. Todos ellos, activos conocedores de la realidad educativa por participar de consejos escolares, consejos de profesores, centros de estudiantes, centros de padres, consejos técnicos y equipos de gestión institucional.

### 3.4.- Los resultados obtenidos de la aplicación:



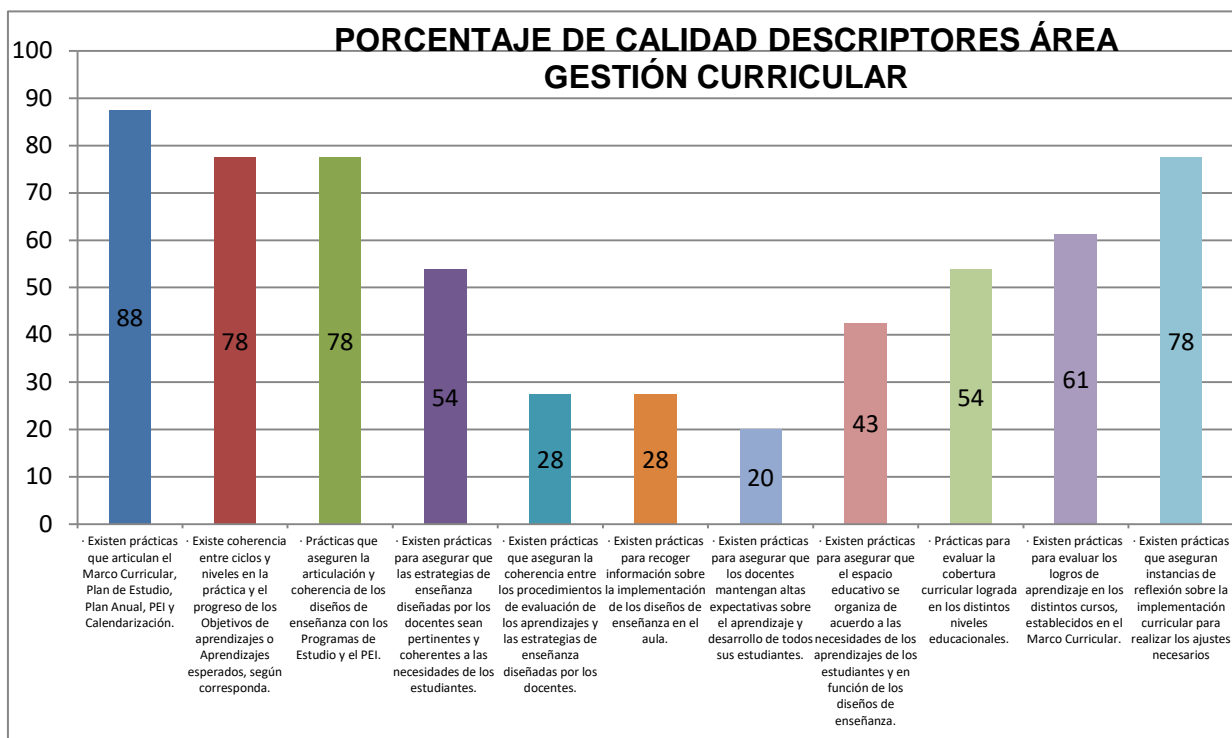
En el área de liderazgo existe un porcentaje sobre el 81,4% que señala la existencia de prácticas de liderazgo indicadas en los descriptores, siendo éstas de carácter sistemática con despliegue total, orientada a resultados, monitoreada y evaluada. Destacando el resultado sobre el 90% en lo referido a rendiciones de cuenta, clima institucional adecuado y la implementación de evaluaciones para logro de objetivos o metas.

Sin embargo en esta área requiere fortalecer aspectos señalados en el descriptor: “las practicas del director y equipo...aseguran la coordinación de toda la comunidad en favor del logro de objetivos..”, que presenta valores entre 2 y 3 en el instrumento, lo que indica ser una práctica existente, que se aplica pero no siempre es usada para

tomar decisiones. Por otro lado, se plantea la necesidad de monitorear y evaluar acciones, desempeños y tareas de directivos de manera periódica para lograr una oportuna reformulación de acciones.

Todo lo anterior, es coincidente con lo evidenciado en los resultados estandarizados de la escuela, que han ido en curva ascendente en el mayor de los casos.

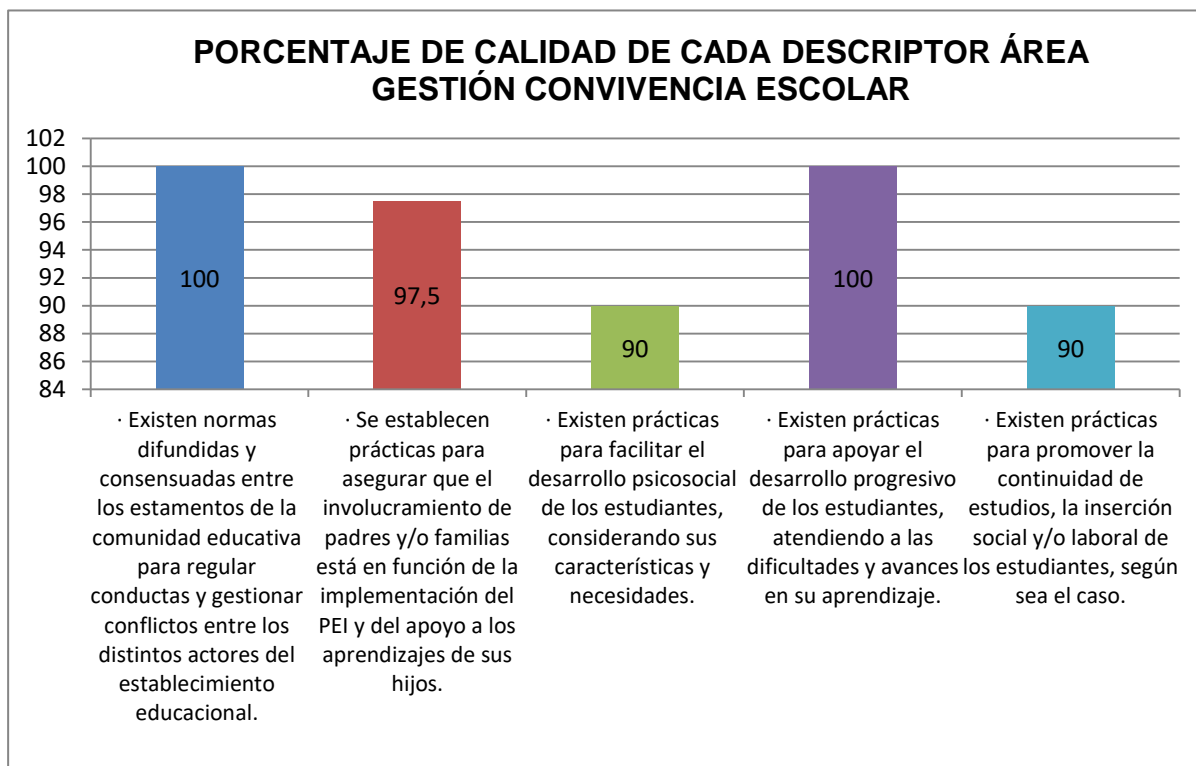
Este aspecto de la gestión presentó alta valoración, con observaciones de los encuestados enfocadas a motivar y felicitar, lo cual, es coherente con el resultado cuantitativo.



En el área de Gestión Curricular, la mayor valoración la obtienen los descriptores referidos a prácticas de articulación e implementación del Marco curricular, OA, niveles y diseños de enseñanza vinculadas a instrumentos de gestión como el PEI o PME (descriptor 1,2,3,11); superando el 80% promedio.

Sin embargo las menores valoraciones en esta área esta en prácticas que aseguren altas expectativas, recoger información en la implementación de diseños de enseñanza y la pertinencia con las necesidades de los estudiantes. En definitiva, se evidencia que existen prácticas focalizadas en estos descriptores, no obstante son de bajo aporte al trabajo del docente, esporádicas y con falta de socialización.

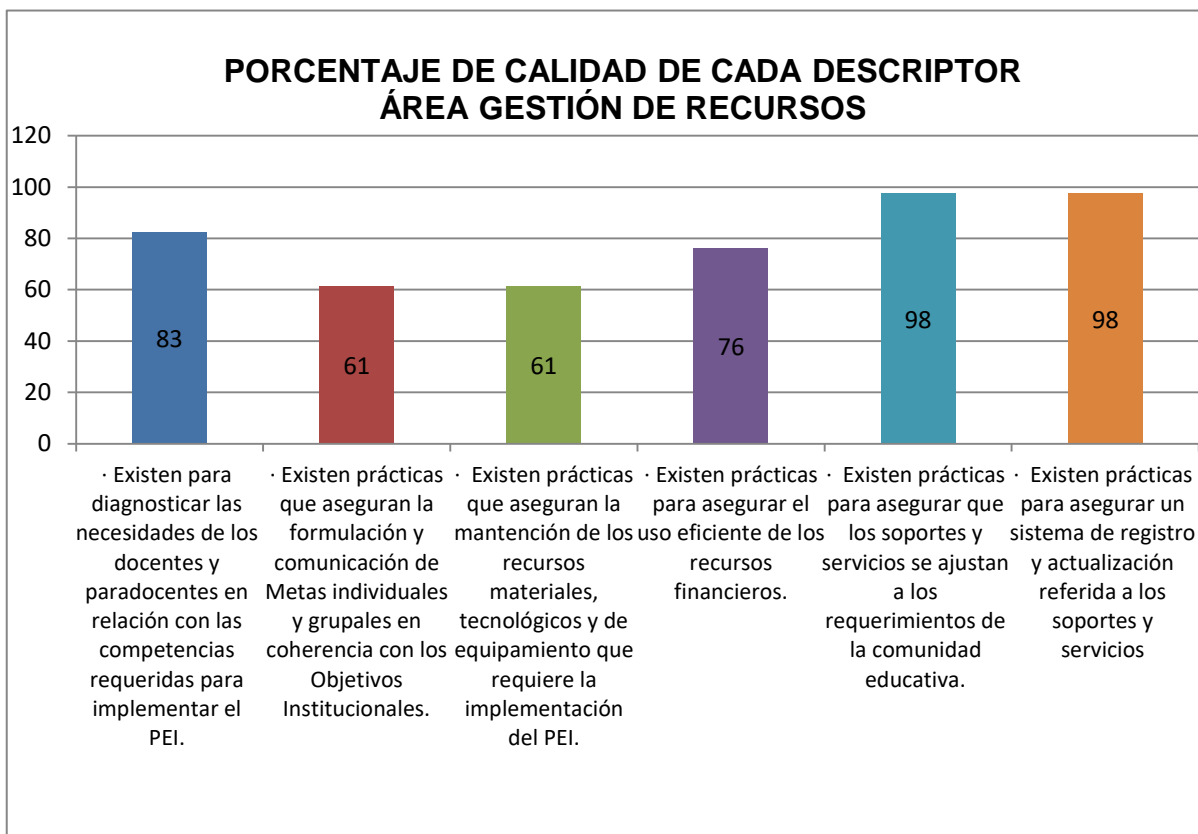
Respecto de las observaciones recogidas se repite la petición de padres y estudiantes de concretizar las prácticas, es decir, se señala la existencia de prácticas planificadas en el área curricular, pero que en la ejecución no son monitoreadas o supervisadas para tomar decisiones de replanteamiento o mejora.



Las valoraciones en el área de Convivencia Escolar están en los niveles más altos de todas, presentando un promedio de 96% en total, lo cual, es coincidente con lo declarado en el diagnóstico situacional y en evidencias presentadas para la investigación.

Las respuestas cualitativas indican conformidad de la comunidad educativa respecto de la gestión de convivencia escolar realizada en el establecimiento por todos los actores, coinciden en que esta pareo es la más fuerte en los últimos cinco años.

En ésta área se requiere potenciar acciones de desarrollo psicosocial en estudiantes para aportar a su formación integral y establecer el seguimiento de su trayectoria educativa al egresar de la escuela, ya que, estos dos descriptores se encuentran más bajos, aun cuando están sobre el 90%.

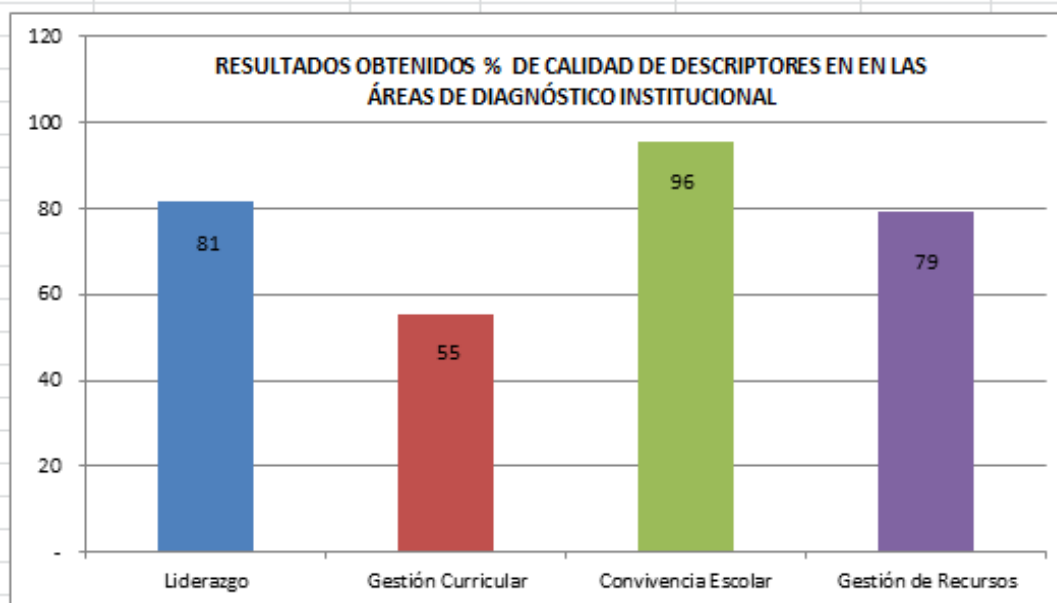


Gestión de Recursos es un área con una media de resultado en 79,5%, evidenciando que la práctica de asegurar servicios coherente a las necesidades declaradas, actualizando y registrando uso y detección de necesidades permanentemente (descriptores 1, 5 y 6). Sin embargo, aún existe un porcentaje cercano al 40% que considera estas prácticas de un despliegue parcial o irrelevante para la comunidad, en lo referido a comunicar metas, la mantención de los recursos materiales adquiridos y su uso eficiente.

Los actores coinciden en que existe encuesta de detección de necesidades anual, por tanto todos tienen la posibilidad de indicar o solicitar recursos materiales y/o humanos para el desempeño de sus labores.

**RESULTADO FINALES EN DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL  
ESCUELA 11 DE SEPTIEMBRE**

Áreas Gestión	Cantidad descrip.	Máxima	Resp. Obtenidas	% calidad
Liderazgo	7	1120	912	81
Gestión Curricular	11	1760	970	55
Convivencia Escolar	5	800	764	96
Gestión de Recursos	6	960	762	79
<b>totales</b>	<b>29</b>	<b>4640</b>	<b>3408</b>	<b>73</b>



En definitiva, el aspecto de gestión que presenta mayor valoración es la Convivencia escolar, lo cual es coherente con las evidencias y comentarios presentados por la comunidad educativa. Por otro lado, el área de gestión menor valorada es la Gestión Curricular, presentando discrepancia entre prácticas existentes en teoría, con deficiencias en la ejecución y monitoreo. Resaltan comentarios referidos a la falta de prácticas para instaurar una cultura de altas expectativas en los docentes.

Complementando la información cuantitativa, los encuestados comentan que existe coincidencia en cuanto a los aspectos de convivencia escolar y liderazgo,

los comentarios son positivos, destacando los avances en mediciones estandarizadas internas y externas de los últimos años.

El PME de los últimos cuatro años se focalizó en mejorar indicadores de desarrollo personal y social, presentes principalmente en el área de convivencia escolar, por tanto los resultados obtenidos coinciden plenamente con el trabajo realizado por la comunidad educativa estos años, entonces, no es extraño encontrar niveles de hasta un 100% en descriptores como existencia de prácticas para asegurar el involucramiento con la escuela, desarrollar de forma integral al estudiantado, el consenso de normas, apoyo progresivo al estudiante e incluso en relación a la continuidad de estudios.

Como arroja el diagnóstico el área de Convivencia involucró los mayores esfuerzos de la comunidad educativa, siendo irradiado a otras áreas como Liderazgo y Gestión de Recursos, por ende a los Resultados obtenidos.

No obstante a lo anterior, existen discrepancias en el área de Gestión Curricular, en la cual, docentes presentan una alta valoración del Área de Gestión Curricular, indicando la existencia de prácticas de implementación curricular acordes a las necesidades de los estudiantes considerando a su vez las altas expectativas; sin embargo, padres y estudiantes plantean incoherencia entre la existencia y lo verdaderamente ejecutado, Por ejemplo, señalan que falta coherencia entre lo enseñado y lo evaluado, junto con carencias en mantener expectativas elevadas permanentemente. Claramente se requiere focalizar ésta área, donde las discrepancias hablan de la percepción de los actores, siendo docentes y directivos, quienes no visualizan la poca eficacia de las prácticas instauradas lo que arroja los bajos resultados de aprendizaje evidenciado en mediciones internas y externas. No obstante, los resultados cuantitativos no son lapidarios, ya que, aún al ser bajos no son inferiores al 20%, en general la satisfacción de toda la comunidad está en un 77,8% promedio en todas las áreas de Gestión de calidad.



#### **4.- Plan de Mejoramiento**

##### **4.1.- Elementos críticos y líneas de acción:**

Durante el desarrollo del diagnóstico institucional, la recogida de información y el análisis de la comunidad se detecta que el área de gestión focalizada en el curriculum, es decir, Gestión curricular, se encuentra con indicadores descendidos, señalando que la escuela carece de prácticas asociadas al desarrollo de altas expectativas, recogida de información real de las estrategias de enseñanza y también carece de articulación entre lo enseñado y lo evaluado con posterioridad. Todo esto debilita enormemente la gestión escolar al interior de la escuela y pone en juego la calidad de la educación que se entrega, por tanto, focalizar los esfuerzos en un plan de mejora referido a estos puntos críticos contribuirá al mejoramiento de la gestión.

Como líneas de acción está generar una estrategia centralizada en lo curricular, focalizando directamente los tres aspectos más debilitados del área, con lo cual se potencian también, otras que se encuentran en altos niveles de resultado.

##### **4.2.- Formulación del Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar:**

El plan de mejoramiento diseñado es realizado en reuniones de trabajo colaborativo, donde participan los diferentes actores de la comunidad, quienes a su vez, tienen la tarea de comunicar a su estamento correspondiente las líneas de acción del plan. Junto con ello, se utilizan recursos y plataformas digitales disponibles para difundir las acciones y responsabilidades, lo que permite que todos y todas se involucren y se encuentren informados de las tareas, por tanto, se evitan ausentismos y se potencia la participación colaborativa en las metas.

Por focalizar el área de gestión Curricular, el plan de mejoramiento se elabora de forma anual, para favorecer la instalación de acciones que favorezcan los aspectos debilitados y potencien aquellos de alto resultado.

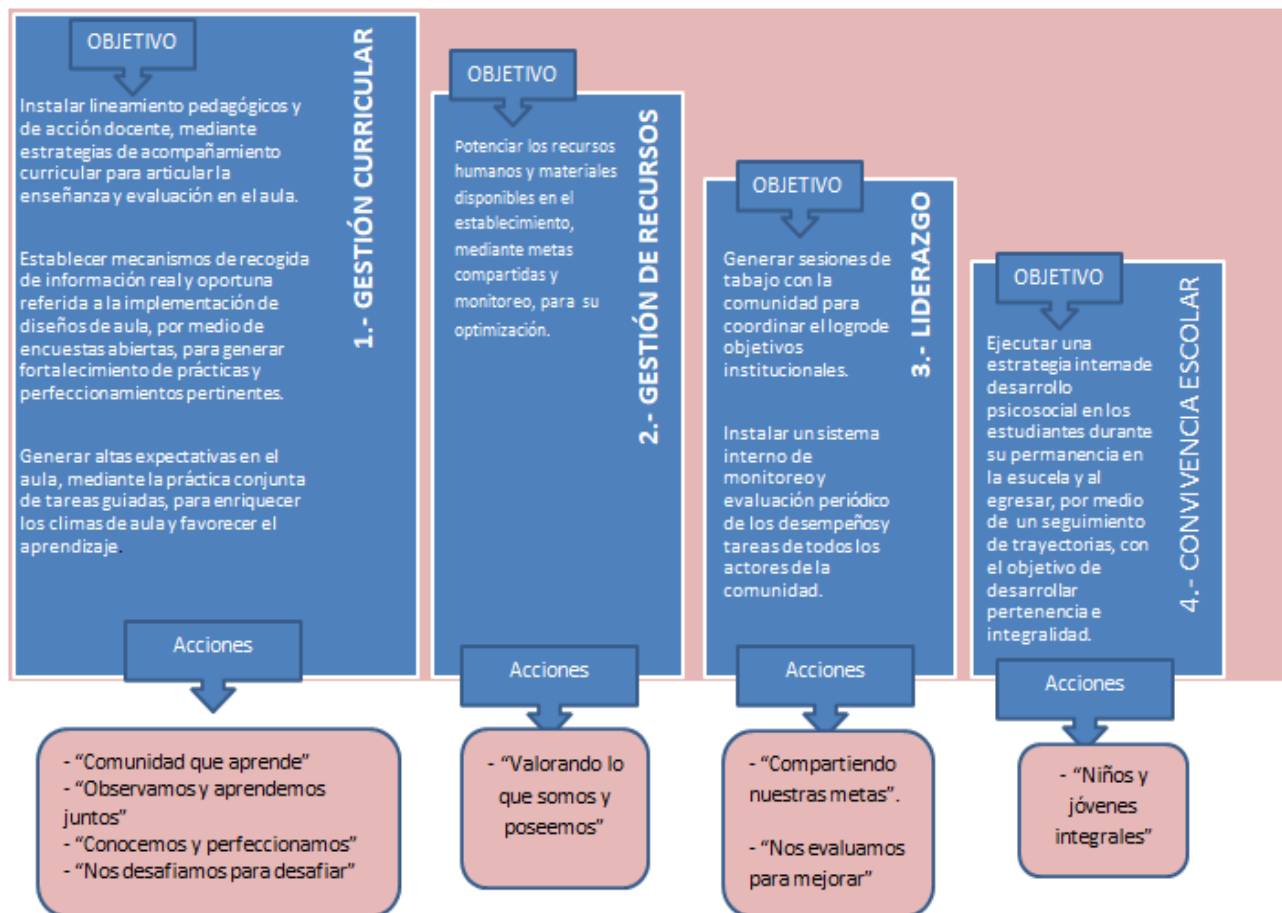
A continuación se detalla el área focalizada en el Plan de Mejoramiento:

<b>PLAN DE MEJORAMIENTO ESCUELA 11 DE SEPTIEMBRE</b>	
<b>DIMENSIÓN FOCALIZADA: GESTIÓN CURRICULAR</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Instalar lineamiento pedagógicos y de acción docente, mediante estrategias de acompañamiento curricular para articular la enseñanza y evaluación en el aula.
<b>ACCION</b>	<b>“Comunidad que aprende”</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN</b>	El equipo técnico pedagógico selecciona e implementa talleres, charlas o capacitaciones que permita que el cuerpo docente se interiorice de estrategias de enseñanza y evaluación coherentes con sus objetivos de aprendizaje. Monitorea la aplicación y efectividad de las estrategias por medio de acompañamiento en clases, retroalimentando a los docentes de forma inmediata y constructiva.  Se generan instancias de reflexión conjunta entre docentes, PIE, equipo técnico y UTP, para establecer un sistema de aprendizaje colaborativo.
<b>FECHAS</b>	Inicio del año escolar
<b>RESPONSABLES</b>	Equipo técnico pedagógico, UTP.
<b>RECURSO</b>	Capacitaciones según necesidades, textos, softwares, entre otros.
<b>PLANES ASOCIADOS</b>	Desarrollo Profesional Docente.
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Talleres, listas de participantes, pautas de acompañamiento y retroalimentación.

<b>DIMENSIÓN FOCALIZADA: GESTIÓN CURRICULAR</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Instalar lineamiento pedagógicos y de acción docente, mediante estrategias de acompañamiento curricular para articular la enseñanza y evaluación en el aula.
<b>ACCION</b>	<b>“Observamos y aprendemos juntos”</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN</b>	El equipo de docentes establece instancias periódicas de grabación de clases y posterior análisis, para fortalecer las prácticas en un trabajo colaborativo y conjunto, que facilite los aportes de otros docentes de forma constructiva y generosa.
<b>FECHAS</b>	Marzo a noviembre
<b>RESPONSABLES</b>	Utp y cuerpo docente
<b>RECURSO ASOCIADO</b>	Materiales y humanos. (SEP)
<b>PLANES ASOCIADOS</b>	Formación profesional docente.
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Videos de clase, fichas de análisis, actas de reuniones.
<b>DIMENSIÓN FOCALIZADA: GESTIÓN CURRICULAR</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Establecer mecanismos de recogida de información real y oportuna referida a la implementación de diseños de aula, por medio de encuestas abiertas, para generar fortalecimiento de prácticas y perfeccionamientos pertinentes.
<b>ACCION</b>	<b>“Conocemos y perfeccionamos”</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN</b>	El equipo técnico recoge información semestral respecto de las estrategias, diseños o prácticas de enseñanza aplicadas en el aula, para generar un plan de perfeccionamiento pertinente a cada asignatura y potenciar prácticas exitosas.
<b>FECHAS</b>	Marzo - agosto
<b>RESPONSABLES</b>	UTP y equipo técnico

<b>RECURSO ASOCIADO</b>	Materiales fungibles, capacitaciones y asesorías (SEP)
<b>PLAN ASOCIADO</b>	Desarrollo profesional docente, formación ciudadana, plan de formación integral.
<b>MEDIOS VERIF.</b>	Encuestas aplicadas, tabulaciones y análisis.
<b>DIMENSIÓN FOCALIZADA: GESTIÓN CURRICULAR</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Generar altas expectativas en el aula, mediante la práctica conjunta de tareas guiadas, para enriquecer los climas de aula y favorecer el aprendizaje.
<b>ACCION</b>	“Nos desafiamos para desafiar”
<b>DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN</b>	El equipo técnico y docente organiza los espacios educativos, genera, implementa y monitorea una serie de talleres prácticos que posteriormente se replican en el aula referidos a: desarrollar situaciones de aprendizaje desafiantes y apropiadas para los cursos, transmitir motivación positiva, la indagación y la búsqueda de soluciones, favorecer el desarrollo de la autonomía y promover un clima de esfuerzo y perseverancia para realizar trabajos de calidad. Lo anterior, por medio de tareas prácticas, lúdicas y guiadas al aprendizaje.
<b>FECHAS</b>	Marzo a diciembre
<b>RESPONSABLES</b>	UTP
<b>RECURSO</b>	Humanos y materiales
<b>PLANES ASOCIADOS</b>	Plan de formación integral y formación docente.
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Talleres, nóminas de asistentes.

A modo de síntesis, el plan de mejoramiento de todas las áreas de gestión se articula de la siguiente manera:



## 5.- Bibliografías

- Sebring, P., & Montgomery, N.2014. Los cinco apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela: movilizandolos resultados. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 51(1), 63-85.
- MINEDUC, Chile, 2013, Documentos Orientación Planes Mejoramiento Educativo.
- Ley N° 20.529, Chile, 2011, Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa.
- Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, Chile, 2014, libro “Lo aprendí en la escuela”.
- Maureira, Chile, 2007, Gestión Institucional.
- Gray, Hopkins y Reynolds, 1999, “Rutas hacia el mejoramiento escolar”.

### Digitales:

<https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-El-diagnostico-institucional.pdf>

[http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20Diagnostico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20Diagnostico_Institucional_Formulario.pdf)

[http://archivos.agenciaeducacion.cl/ORIENTACIONESPARAPLANMEJORAMIENTOEEDUCATIVO\\_2017.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/ORIENTACIONESPARAPLANMEJORAMIENTOEEDUCATIVO_2017.pdf)