



Trabajo final para obtener el grado de Magister en Educación Mención Gestión de Calidad

DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA EL PRINCIPITO, DE LA COMUNA DE ANDACOLLO, REGIÓN DE COQUIMBO

Candidato a Magister: **Mauricio Raphael Segovia Orrego**

Tutor disciplinar: **Amely Vivas Escalante**

Tutor metodológico: **Amely Vivas Escalante**

Mayo,2025

Índice

Resumen			3-4
Abstract			5
Introducción			7-8
Marco Teórico			9-11
Marco Contextual			12-13
Diagnostico Institucional			12-29
Análisis de Resultados			30-32
Objetivas y Metas PME			33-34
Plan de Acción PME			35-38
Conclusiones			39
Bibliografía			40
Anexos			41-45

Resumen

El siguiente Trabajo de Grado que se presenta actualmente se formó dentro del establecimiento educacional El Principito, en la comuna de Andacollo, en la Región IV de Coquimbo. Tiene como objetivo obtener un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) pertinente y factible, basado en las necesidades más importantes identificadas a través de un diagnóstico institucional exhaustivo.

El problema central identificado es la falta de una tradición de liderazgo pedagógico dentro del equipo directivo, la limitada participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones y una gestión institucional más preocupada por la administración en detrimento de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En términos metodológicos, se adoptó un enfoque que combina el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas, además de grupos focales. Esto facilitó una caracterización de las cuatro dimensiones de los Indicadores de Niveles de Desempeño: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.

Los hallazgos revelan la ausencia de articulación pedagógica, el poco uso de los datos para la mejora, una cultura que carece de interacciones respetuosas y una gestión que separa los recursos del aprendizaje.

Conceptualmente, está influenciado por autores como Hallinger (2003) y Murillo (2012), que destacan la importancia de un liderazgo distribuido y el trabajo colaborativo como mecanismo facilitador para la consolidación de la mejora escolar. Desde este punto de vista, se comprende que la reconfiguración institucional no se limita a la reorganización administrativa, sino a procesos que son participativos, reflexivos, con significado pedagógico y que poseen la fuerza para movilizar a toda la comunidad escolar hacia una cultura de innovación permanente.

A partir de este diagnóstico, se elaboró un PME con líneas de acción específicas organizadas en cada subdimensión, abordando las líneas más relevantes y estratégicas, de manera concreta y medible, hacia un horizonte de un año.

Este programa busca desarrollar comportamientos de liderazgo educativo instructivo, fortalecer comunidades de aprendizaje, desarrollar la cultura de enseñanza cooperativa desde una perspectiva formativa (de convivencia escolar formativa), y guiar el uso de los recursos para procesos de mejora continua.

Abstract

The thesis currently presented was developed within the educational institution EI Principito, in the commune of Andacollo, in the IV Region of Coquimbo. Its objective is to obtain a relevant and feasible Educational Improvement Plan (EIP), based on the most important needs identified through a thorough institutional diagnosis.

The central problem identified is the lack of a tradition of pedagogical leadership within the management team, the limited participation of teachers in decision-making processes, and an institutional management more concerned with administration to the detriment of the quality of the teaching and learning process. In methodological terms, an approach was adopted that combines document analysis and semi-structured interviews, as well as focus groups. This facilitated a characterization of the four dimensions of the MPSA Attendance Level Indicators: leadership, pedagogical management, training and coexistence, and resource management.

The findings reveal the absence of pedagogical articulation, the limited use of data for improvement, a culture lacking respectful interactions, and a management that separates resources from learning.

Conceptually, it is influenced by authors such as Hallinger (2003) and Murillo (2012), who highlight the importance of distributed leadership and collaborative work as facilitating mechanisms for the consolidation of school improvement. From this perspective, it is understood that institutional reconfiguration is not limited to administrative reorganization, but to processes that are participatory, reflective, pedagogically meaningful, and possess the strength to mobilize the entire school community towards a culture of permanent innovation.

Based on this diagnosis, an EPO was developed with specific lines of action organized in each sub-dimension, addressing the most relevant and strategic lines in a concrete and measurable way, towards a one-year horizon.

This program seeks to develop instructional educational leadership behaviors, strengthen learning communities, foster a culture of cooperative teaching from a formative perspective (of formative school coexistence), and guide the use of resources for continuous improvement processes.

Introducción

El objetivo de este proyecto de graduación es formular un PME (Plan de Mejoramiento Educacional) para la escuela "El Principito" de la comuna de Andacollo, en la IV Región de Coquimbo. Esta escuela particular subvencionada del Subsidio Escolar Preferente (SEP) presenta importantes problemas de funcionamiento de la institución y en el liderazgo de la escuela.

La gestión escolar se considera generalmente como uno de los principales determinantes del desarrollo continuo de las escuelas. Por ejemplo, Leithwood, Hallinger y Robinson (2006) han demostrado que los líderes escolares efectivos tienen un impacto sustancial en las condiciones de enseñanza y aprendizaje a través de, por ejemplo, el desarrollo profesional docente, la gestión estratégica del currículo y el desarrollo de culturas colaborativas.

Viviane Robinson (2009) destacó que el liderazgo instruccional (definido en términos de monitoreo de la enseñanza y retroalimentación) está más fuertemente relacionado con la efectividad escolar. En contraste, Murillo (2011) promueve un liderazgo transformador, ético y distribuido que puede establecer condiciones estructurales para cambiar el sistema educativo en un nuevo paradigma.

En el caso chileno, el Marco para el Buen Liderazgo y la Dirección Escolar (MINEDUC, 2015), el Marco para la Buena Enseñanza y los Estándares Indicativos de Desempeño son referencias normativas que deben ser utilizadas por los equipos directivos para guiar su práctica. Estas son herramientas a través de las cuales se puede desarrollar el liderazgo pedagógico, permitir una educación de alta calidad y crear las condiciones contextuales para el aprendizaje de todos los estudiantes.

El diagnóstico institucional inicial realizado en la escuela revela importantes deficiencias en aspectos tales como la gestión pedagógica, la planificación estratégica y la evaluación, lo que evidencia la necesidad de procesos de PME para reforzar esta dimensión del trabajo escolar. El trabajo es técnico y contextual, basado en una propuesta de investigación de método mixto, es decir, se consideran los métodos

cuantitativos y cualitativos con el fin de acercarse a la comprensión de la realidad en la escuela.

El documento está organizado en nueve secciones.

La Sección 2 comienza delineando las principales perspectivas sobre el liderazgo educativo. Luego, se introduce el entorno institucional de la institución. A continuación, se realiza un análisis detallado de las cuatro dimensiones creadas por el Estándar Indicativo de Desempeño. Luego se lleva a cabo un análisis de los resultados para determinar la prioridad de las brechas. También se presenta un PME anual o proyecto a un año que contiene objetivos, planes, acciones, responsabilidades y actividades de monitoreo, y conclusiones con recomendaciones.

Marco Teórico

1. Liderazgo en el entorno escolar

El liderazgo escolar ha ganado más atención en la literatura educativa internacional debido a sus efectos directos en el proceso de aprendizaje de calidad. Pont, Nusche y Moorman (2008) afirmaron que un liderazgo más fuerte lleva a mejores resultados educativos, una mejor cultura o ethos institucional y estándares más altos en el sistema escolar en su conjunto.

Dicho liderazgo, más que ser una administración de recursos o seguir estrictamente regulaciones, consiste en orientar pedagógicamente a la organización, establecer objetivos colectivos que sean comunes para la humanidad para mejorar (Bellei et al., 2014) y movilizar al personal docente para este propósito. En este contexto, se asume que el buen gobierno es responsabilidad del director de la escuela de una manera inteligible y estratégica.

2. Modelos de Liderazgo Educativo

Se utilizan varios modelos teóricos para explicar las influencias de la efectividad de los líderes escolares en las ganancias de aprendizaje. El modelo de liderazgo instruccional de Viviane Robinson (2009) es una herramienta útil que enfatiza el desarrollo profesional de los docentes, la evaluación formativa y las visitas al aula.

Leithwood y Jantzi (2006) sugieren que el liderazgo transformacional, que se enfoca en el establecimiento de una cultura organizacional motivacional, está relacionado con estándares más altos o elevados dentro de la organización. Simultáneamente, Hallinger (2011) y Murillo (2011) destacan el liderazgo distributivo, un proceso colectivo de compartir responsabilidades entre los actores clave.

Estas visiones activistas han recibido recientemente confirmación de estudios realizados en otras plataformas como EBSCO, donde autores como Bush (2020)

destacan la importancia de combinar modelos instruccionales y colaborativos para establecer un cambio pedagógico sostenible.

3. Liderazgo para el Cambio en la Formación de Docentes y Escuelas

El papel del liderazgo en la mejora escolar está bien documentado. Un liderazgo escolar efectivo se refleja en el fomento de altas expectativas, la introducción de procedimientos de evaluación interna y la creación de comunidades de aprendizaje profesional (Hallinger, 2011).

En una revisión sistemática ofrecida por E-Libro, Bolívar (2017) afirma que los procesos continuos de mejora requieren una visión estratégica sobre el cambio, implementada desde la gestión escolar, pero que también debe ser trabajada. De esta manera, el liderazgo se convierte en piedra angular del desarrollo institucional articulado con el PEI, PME y la planificación pedagógica anual.

4. Marco Regulatorio Nacional

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, en el contexto chileno (MINEDUC, 2015), establece las directrices para el desempeño de los equipos de gestión, que se basan en dimensiones que involucran asuntos como el liderazgo para el aprendizaje, la gestión curricular y la convivencia escolar.

Los Estándares Indicativos de Desempeño para escuelas y sus sostenedores también ofrecen un marco técnico para ayudar a juzgar la calidad de la gestión institucional, orientando la autoevaluación y el desarrollo continuo. Por otro lado, el marco de buena enseñanza establece estándares para el desempeño docente y se relaciona directamente con las prácticas de liderazgo pedagógico.

Referencias

Bellei, C., Orellana, V., & Valenzuela, J. P. (2014). *Mejoramiento educativo: Trayectorias de cambio, aprendizaje y mejora en escuelas chilenas*. Universidad de Chile.

Bolívar, A. (2017). *Liderazgo educativo para el cambio y la mejora escolar*. Recuperado de E-Libro.

Bush, T. (2020). *Instructional and transformational leadership: Synergies and divergences*. *Educational Management Administration & Leadership*. Recuperado de EBSCO.

Hallinger, P. (2011). *Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research*. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

MINEDUC (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership: Volume 1. Policy and Practice*. OCDE.

Robinson, V. M. J. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. ACEL Monograph.

Murillo, J. (2011). *El liderazgo escolar: Una revisión actualizada*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 7–22.

Marco Contextual

Este trabajo se lleva a cabo dentro del marco de la escuela El Principito, un establecimiento educativo de la comuna de Andacollo, en la región de Coquimbo. Esta institución fue creada en 2010 como parte de la corporación educativa MANAY y se financia a través de un porcentaje de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), evidenciando que atiende a una comunidad estudiantil social y económicamente vulnerable.

El establecimiento es de carácter particular subvencionado, gratuito, y ofrece cobertura desde el nivel de Educación Parvularia hasta la Enseñanza Media. Su proyecto educativo promueve valores como la responsabilidad, la solidaridad y el respeto, con el propósito de formar estudiantes con herramientas para desenvolverse crítica y creativamente en su entorno

En términos geográficos, el colegio se sitúa en la localidad de Andacollo, una comuna cordillerana caracterizada por su actividad minera, su identidad religiosa y su limitado acceso a servicios. La infraestructura urbana presenta importantes desafíos, especialmente en conectividad, transporte y cobertura de servicios sociales básicos, lo cual impacta directamente en las condiciones de acceso y permanencia escolar.

Desde una perspectiva socioeconómica, la comuna de Andacollo presenta altos índices de vulnerabilidad. Muchos estudiantes provienen de familias con ingresos inestables, baja escolaridad y acceso limitado a bienes culturales o tecnológicos. Esta situación se traduce en brechas importantes en el desarrollo de aprendizajes y en la participación de las familias en el quehacer educativo.

A nivel institucional, el colegio ha evidenciado importantes logros, entre ellos el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, la implementación de prácticas de aula inclusivas y la consolidación de una comunidad educativa comprometida. Sin embargo, también enfrenta desafíos persistentes, especialmente en la dimensión de liderazgo escolar. El escaso desarrollo de procesos de conducción estratégica, participación docente en la toma de decisiones y evaluación interna han limitado el avance hacia una cultura escolar orientada a la mejora continua.

El presente trabajo se sitúa, por tanto, en una realidad educativa compleja, en la que convergen elementos geográficos, sociales y culturales que demandan una respuesta técnica y estratégica. El Plan de Mejoramiento Educativo propuesto busca contribuir a la consolidación de un liderazgo pedagógico efectivo, que sea capaz de movilizar a la comunidad educativa en torno a un proyecto común y pertinente al contexto.

Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional constituye una herramienta clave en la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la calidad educativa de un establecimiento. Para este análisis, se han utilizado como referencia los Estándares Indicativos de Desempeño del MINEDUC (2015), organizados en las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.

La metodología utilizada fue de enfoque mixto, con entrevistas semiestructuradas y focus group dirigidos a docentes, equipo directivo y asistentes de la educación, complementados con análisis documental. Este enfoque permitió triangular la información y obtener una mirada integral de la realidad institucional del colegio El Principito.

1. Dimensión de Liderazgo

Esta dimensión presenta debilidades estructurales que afectan directamente la conducción institucional y la articulación pedagógica. El liderazgo se percibe como reactivo, orientado a la resolución operativa más que al desarrollo pedagógico.

Análisis FODA

Fortalezas:

La existencia de un equipo directivo con trayectoria en el establecimiento representa una fortaleza clave, pues permite la continuidad institucional y el conocimiento del contexto educativo local.

El compromiso declarado del equipo con la mejora educativa ha generado acciones puntuales de acompañamiento docente, aunque aún poco sistematizadas.

Debilidades:

Se identifica una carencia en la planificación estratégica institucional, ya que las metas no emergen de diagnósticos técnicos ni se vinculan sistemáticamente con el PEI.

El liderazgo pedagógico es débil; no se observan prácticas sostenidas de observación de clases, retroalimentación ni monitoreo del currículo.

Existe una escasa o nula participación de los docentes en la toma de decisiones relevantes, lo que genera baja apropiación de las estrategias institucionales.

Oportunidades:

El marco normativo actual y las orientaciones del MINEDUC ofrecen oportunidades de capacitación y asesoría para fortalecer el liderazgo instruccional.

La comunidad educativa expresa disposición al cambio, lo que permite implementar procesos de mejora si se gestionan con claridad y participación.

Amenazas:

La escasa rotación en el equipo directivo ha generado una cultura organizacional rígida, con baja apertura a la innovación y al relevo de liderazgos.

La falta de mecanismos de participación efectiva debilita el tejido organizacional y puede impedir avances sostenidos en cultura institucional.

Diagnóstico Institucional – Dimensión de Liderazgo

La dimensión de liderazgo, según los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2015), comprende la capacidad de los equipos directivos para guiar la gestión escolar con visión estratégica, promover una cultura de mejora continua y desarrollar prácticas pedagógicas efectivas.

Esta dimensión se desglosa en tres subdimensiones: Liderazgo Directivo, Convivencia Escolar, y Participación y Vida Democrática. El análisis realizado a partir de entrevistas semiestructuradas y focus group revela carencias significativas en la gestión de esta dimensión, lo que afecta directamente el desarrollo institucional y la calidad de los aprendizajes.

Subdimensión 1.1: Liderazgo Directivo

De acuerdo con el estándar 1.1.1, el equipo directivo debe conducir el establecimiento en función de metas institucionales compartidas, coherentes con el PEI. En el colegio El Principito, se constata una débil articulación entre el PEI, el PME y las

decisiones operativas. Las metas formuladas carecen de una base diagnóstica rigurosa y no se evidencian mecanismos de seguimiento estructurado.

El estándar 1.1.3 establece que el liderazgo debe promover el desarrollo profesional docente. Sin embargo, los testimonios recogidos indican que no existen planes de formación continua vinculados a las necesidades pedagógicas detectadas. La observación de aula y retroalimentación son acciones esporádicas o inexistentes.

Desde el enfoque FODA, se reconoce como fortaleza la experiencia acumulada del equipo directivo, que le otorga conocimiento contextual. No obstante, se identifica como debilidad crítica la escasa participación del cuerpo docente en la toma de decisiones estratégicas, lo cual genera un bajo sentido de apropiación institucional. Una amenaza relevante es la escasa rotación directiva en los últimos años, lo que ha consolidado estilos de liderazgo verticales y poco innovadores.

Subdimensión 1.2: Convivencia Escolar

El estándar 1.2.1 promueve la gestión de la convivencia escolar como parte del aprendizaje integral. En el establecimiento, la gestión de la convivencia se reduce al cumplimiento de protocolos frente a conflictos, sin acciones preventivas sostenidas ni trabajo sistemático con el equipo docente o los estudiantes.

El estándar 1.2.2 sugiere que la convivencia debe ser liderada como parte del quehacer pedagógico. Sin embargo, el equipo directivo no ejerce un liderazgo formativo en esta área, delegando la tarea en el encargado de convivencia escolar.

Como fortaleza se reconoce la existencia de protocolos formales; como debilidad, la baja apropiación por parte de la comunidad. La oportunidad radica en el acceso a redes externas de apoyo socioemocional, mientras que la amenaza principal es la persistencia de un enfoque reactivo y descontextualizado.

Subdimensión 1.3: Participación y Vida Democrática

El estándar 1.3.1 establece que los equipos directivos deben generar espacios de participación efectiva. En el colegio El Principito, los órganos colegiados como el Consejo Escolar y el Centro de Alumnos operan de forma formal, pero su influencia en las

decisiones institucionales es mínima. Las entrevistas reflejan una participación percibida como simbólica.

El estándar 1.3.2 alude a la promoción de una cultura democrática. No se evidencia un proyecto formativo orientado a fortalecer la ciudadanía escolar. El ejercicio del diálogo, la deliberación y la toma de decisiones compartida es muy limitado.

Desde una perspectiva crítica, la oportunidad de fortalecer esta subdimensión reside en la disposición de ciertos docentes y estudiantes para implicarse activamente si se generan los espacios y condiciones adecuadas. La amenaza más importante es la naturalización de prácticas verticales, que inhiben la iniciativa colectiva.

En síntesis, la dimensión de liderazgo del colegio El Principito presenta debilidades estructurales que condicionan el desarrollo del resto de las dimensiones de gestión. La ausencia de una conducción pedagógica efectiva, la baja participación docente y la desvinculación entre liderazgo y convivencia escolar configuran un escenario que requiere intervenciones estratégicas. Este diagnóstico técnico, basado en los Estándares Indicativos de Desempeño, será el fundamento para el diseño del Plan de Mejora Educativa que se propone en este trabajo.

2. Dimensión de Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica constituye el núcleo del quehacer educativo, sin embargo, en el colegio El Principito se observa una planificación docente desarticulada, escasa supervisión de aula y baja retroalimentación profesional. La cultura institucional no ha instalado prácticas de análisis sistemático de resultados ni mecanismos sostenidos de mejora del aprendizaje.

Análisis FODA

Fortalezas:

Los docentes manifiestan compromiso con el aprendizaje de sus estudiantes y desarrollan planificaciones curriculares conforme a lo establecido en las bases ministeriales.

Existe presencia de docentes con trayectoria y vocación, lo que favorece la estabilidad en las prácticas de aula.

Debilidades:

Se evidencia falta de articulación vertical entre niveles y ciclos, lo que limita la progresión del aprendizaje estudiantil.

La retroalimentación pedagógica desde el equipo directivo es escasa o inexistente, lo que impide ajustes didácticos oportunos.

No existe una cultura institucionalizada de análisis de resultados ni de monitoreo del logro de aprendizajes.

Oportunidades:

El uso de recursos SEP permite acceder a capacitaciones, asesorías pedagógicas externas y tecnologías educativas que podrían potenciar el trabajo docente.

La comunidad educativa reconoce la necesidad de mejorar la enseñanza, lo que abre oportunidades para el cambio.

Amenazas:

El exceso de carga administrativa sobre el profesorado afecta el tiempo destinado a la planificación y reflexión pedagógica.

La falta de liderazgo pedagógico limita la coordinación entre los actores responsables del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dimensión de Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica representa el eje estructural del trabajo escolar, pues integra la planificación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Según los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2015), esta dimensión se compone de tres subdimensiones: Planificación y Currículum, Prácticas Pedagógicas y Evaluación, y Resultados Educativos.

En el colegio El Principito, los hallazgos obtenidos mediante entrevistas y focus group evidencian debilidades relevantes que afectan la calidad del aprendizaje y la efectividad de la acción docente.

Subdimensión 2.1: Planificación y Currículum

El estándar 2.1.1 plantea que los establecimientos deben contar con una planificación pedagógica coherente con el currículum nacional, adaptada al contexto y necesidades de sus estudiantes.

En el colegio El Principito, si bien existen planificaciones formales, estas no siempre se fundamentan en diagnósticos actualizados, ni consideran información proveniente de evaluaciones previas o de caracterización del estudiantado.

Por otra parte, el estándar 2.1.3 enfatiza la articulación curricular entre niveles y asignaturas.

Las entrevistas evidencian que esta articulación es escasa o inexistente, lo que debilita la progresión de los aprendizajes y afecta la coherencia formativa entre ciclos.

Desde un enfoque FODA, se reconoce como fortaleza la disposición docente a planificar de forma ordenada y el cumplimiento general de plazos administrativos.

Sin embargo, una debilidad crítica es la baja integración curricular y la ausencia de planificación basada en evidencia.

Como oportunidad, se observa una apertura al uso de plataformas digitales de planificación compartida.

La amenaza radica en que las planificaciones se transformen en instrumentos formales sin impacto real en el aprendizaje.

Subdimensión 2.2: Prácticas Pedagógicas y Evaluación

El estándar 2.2.1 indica que las prácticas de enseñanza deben ser diversificadas y ajustadas a los estilos de aprendizaje de los estudiantes.

Los docentes del colegio reconocen que, aunque existe un interés por mejorar la práctica pedagógica, el uso de metodologías activas es limitado, predominando el enfoque tradicional expositivo.

El estándar 2.2.3 establece la necesidad de utilizar la evaluación como parte del proceso de enseñanza, promoviendo la retroalimentación y el ajuste pedagógico.

No obstante, los participantes en los focus group señalan que la evaluación sigue centrada en lo sumativo, con escasos espacios de retroalimentación formativa y poca sistematización del análisis de resultados.

La fortaleza radica en la disposición docente para innovar y en el conocimiento de ciertos instrumentos de evaluación diversificada.

La debilidad más relevante es la baja implementación de estrategias didácticas actualizadas y la falta de acompañamiento en aula por parte del equipo directivo.

Como oportunidad, existe interés en recibir apoyo técnico y capacitaciones.

La amenaza es el riesgo de reproducir prácticas rutinarias que perpetúan las brechas de aprendizaje.

Subdimensión 2.3: Resultados Educativos

De acuerdo al estándar 2.3.1, los establecimientos deben utilizar los resultados de aprendizaje para la toma de decisiones pedagógicas y estratégicas.

En el colegio El Principito, esta información no se utiliza de manera sistemática.

Las decisiones curriculares, las estrategias de reforzamiento o los ajustes metodológicos no se vinculan claramente con los resultados obtenidos por los estudiantes en pruebas internas o externas.

Los docentes declaran no contar con espacios institucionales regulares para analizar resultados, lo que genera una fragmentación en la toma de decisiones pedagógicas.

Esta situación impacta directamente en la capacidad del establecimiento para mejorar sus prácticas y focalizar sus esfuerzos.

Como fortaleza, se dispone de registros evaluativos y sistemas de seguimiento en línea.

No obstante, la debilidad radica en la escasa lectura crítica y uso pedagógico de esa información.

La oportunidad se encuentra en la posibilidad de institucionalizar comunidades profesionales de aprendizaje, mientras que una amenaza es la naturalización de resultados bajos sin una estrategia correctiva sostenida.

Conclusión Técnica

La gestión pedagógica en el colegio El Principito presenta desafíos significativos que limitan su impacto en los aprendizajes.

La falta de planificación pedagógica basada en datos, la escasa retroalimentación profesional y la débil articulación entre ciclos comprometen la calidad de la enseñanza.

3. Dimensión de Formación y Convivencia

La convivencia escolar en el establecimiento no se articula de manera clara con el proyecto pedagógico. Predomina un enfoque reactivo, centrado en la gestión de conflictos, sin integración con estrategias de desarrollo socioemocional o valórico.

Análisis FODA

Fortalezas:

El establecimiento cuenta con normativas básicas de convivencia y protocolos para casos de conflicto, lo que permite responder a situaciones críticas de forma reglamentaria.

Existe conciencia por parte del equipo directivo sobre la importancia de fortalecer el clima escolar.

Debilidades:

No existe una política de convivencia escolar articulada con el PEI ni con una propuesta pedagógica clara.

Los espacios de desarrollo socioemocional para estudiantes son limitados o inexistentes, lo que afecta su bienestar integral.

La formación en valores se mantiene a nivel declarativo, sin evidencias de implementación sistemática en las prácticas institucionales.

Oportunidades:

Existen redes comunales y apoyo psicosocial disponibles que podrían ser articuladas con las estrategias institucionales.

Hay espacios físicos y horarios que pueden ser readecuados para el trabajo de habilidades socioemocionales.

Amenazas:

El incremento de conductas disruptivas y desmotivación estudiantil debilita el clima de aula y afecta la convivencia general.

La falta de integración entre convivencia y pedagogía impide una mirada holística del desarrollo estudiantil.

Dimensión de Formación y Convivencia

La dimensión de Formación y Convivencia, según los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2015), tiene como propósito asegurar que los establecimientos educacionales promuevan el desarrollo integral de los estudiantes en un ambiente seguro, inclusivo y propicio para el aprendizaje. Esta dimensión se estructura en tres subdimensiones: Clima Escolar, Desarrollo Personal y Social, y Formación Ciudadana. En el contexto del colegio El Principito, el análisis evidencia debilidades sistemáticas en la gestión de esta dimensión, afectando la convivencia y el sentido de pertenencia estudiantil.

Subdimensión 3.1: Clima Escolar

El estándar 3.1.1 establece que el equipo directivo debe asegurar un clima escolar positivo, basado en relaciones de respeto y colaboración. No obstante, en el colegio El Principito predomina una gestión de convivencia de carácter reactivo. Las acciones frente a los conflictos son generalmente administrativas y centradas en la aplicación de sanciones, sin estrategias preventivas sostenidas ni reflexión colectiva sobre las causas de los problemas conductuales.

El estándar 3.1.2 indica que el establecimiento debe generar condiciones físicas y emocionales favorables para la seguridad de los estudiantes. Sin embargo, los registros y testimonios recabados muestran que los estudiantes no siempre se sienten escuchados ni contenidos emocionalmente ante situaciones de crisis o vulnerabilidad.

Como fortaleza se identifica la existencia de protocolos básicos para actuar ante situaciones de conflicto. La principal debilidad es la ausencia de una cultura escolar de buen trato integrada transversalmente en el proyecto educativo. Se observa una

oportunidad en el interés expresado por algunos docentes para formarse en habilidades socioemocionales, mientras que una amenaza relevante es el aumento sostenido de conductas disruptivas no abordadas desde un enfoque pedagógico.

Subdimensión 3.2: Desarrollo Personal y Social

El estándar 3.2.1 plantea que la escuela debe favorecer el desarrollo de habilidades personales y sociales en todos los niveles. En El Principito, esta dimensión aparece de forma marginal en las planificaciones docentes. No existen programas institucionalizados de desarrollo socioemocional, y las actividades que se realizan son puntuales y desvinculadas del currículum formal.

El estándar 3.2.2 refiere a la promoción del bienestar y la autoestima de los estudiantes. Las entrevistas revelan que, aunque hay disposición docente, no hay lineamientos claros ni tiempos asignados para trabajar este eje en forma sistemática.

Desde un enfoque FODA, se destaca como fortaleza el compromiso declarado por parte del equipo docente en atender el bienestar de sus estudiantes. La debilidad más importante es la falta de un marco institucional que respalde este trabajo. La oportunidad está en la existencia de talleres extraprogramáticos que podrían fortalecerse. La amenaza es la naturalización de prácticas excluyentes o de indiferencia emocional, que perpetúan la desvinculación escolar.

Subdimensión 3.3: Formación Ciudadana

Según el estándar 3.3.1, los establecimientos deben desarrollar la capacidad de participación, reflexión y juicio crítico en los estudiantes. En el colegio, la formación ciudadana se encuentra en un estado incipiente: se limita a actos conmemorativos y actividades formales poco vinculadas con los intereses reales del estudiantado.

El estándar 3.3.2 orienta a que las escuelas promuevan la deliberación democrática. En este ámbito, los órganos colegiados como el Centro de Alumnos o el Consejo Escolar existen, pero su funcionamiento es simbólico y con escasa participación real.

Como fortaleza puede mencionarse la existencia legal de estos órganos. Sin embargo, su debilidad estructural está en la falta de autonomía y protagonismo estudiantil. Una oportunidad es el interés de ciertos docentes en desarrollar proyectos integradores. La amenaza persistente es la consolidación de una cultura escolar vertical, que inhibe el desarrollo de una ciudadanía activa.

Conclusión Técnica

La dimensión de Formación y Convivencia en el colegio El Principito presenta una escasa integración con el proyecto educativo institucional. El enfoque mayoritario sigue siendo reactivo y fragmentado, con bajo impacto en la formación integral de los estudiantes. La aplicación sistemática de los Estándares Indicativos de Desempeño permite evidenciar estas brechas y ofrece directrices claras para avanzar hacia un modelo de escuela que, además de enseñar, forme y contenga a sus estudiantes de manera integral.

4. Dimensión de Gestión de Recursos

El análisis de esta dimensión muestra una administración ordenada en términos presupuestarios, pero desvinculada de una planificación estratégica pedagógica. La gestión del recurso humano carece de una política de desarrollo profesional docente y existe una rigidez en la utilización del tiempo escolar.

Análisis FODA

Fortalezas:

Los recursos financieros son utilizados conforme a la normativa SEP, con sistemas formales de rendición y seguimiento.

El establecimiento dispone de infraestructura básica adecuada para las clases regulares.

Debilidades:

No existe una estrategia institucionalizada de desarrollo profesional docente vinculada a necesidades identificadas.

La infraestructura es insuficiente en espacios recreativos y de uso tecnológico, limitando las posibilidades didácticas.

El uso del tiempo escolar no contempla espacios sistemáticos de reflexión docente ni innovación curricular.

Oportunidades:

Existen fondos y programas externos (FAEP, PME) que podrían destinarse a mejoras de infraestructura y recursos educativos.

El uso flexible del tiempo escolar podría ser una herramienta para introducir innovación pedagógica y espacios de formación profesional.

Amenazas:

La sobrecarga horaria del equipo docente dificulta la implementación de acciones de mejora sostenidas.

La limitada actualización tecnológica amenaza con ampliar las brechas en el acceso a recursos pedagógicos contemporáneos.

Dimensión de Gestión de Recursos

La dimensión de Gestión de Recursos, conforme a los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2015), comprende la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales para favorecer los procesos educativos.

Esta dimensión se divide en tres subdimensiones: Gestión del Personal, Gestión de Recursos Materiales y Financieros, y Gestión del Tiempo Escolar.

En el colegio El Principito, se identifican importantes desafíos en la planificación estratégica, el uso pedagógico de los recursos disponibles y la vinculación entre gestión y aprendizaje.

Subdimensión 4.1: Gestión del Personal

El estándar 4.1.1 establece que el equipo directivo debe implementar políticas de desarrollo profesional docente y de los asistentes de la educación.

En El Principito, esta función se cumple solo de manera parcial: no existen planes sistemáticos de capacitación basados en diagnósticos de necesidades, ni procesos formales de acompañamiento y evaluación del desempeño más allá de lo requerido por el MINEDUC.

El estándar 4.1.3 enfatiza la importancia de generar condiciones para el trabajo colaborativo.

Aunque existen instancias como consejos de profesores y reuniones técnicas, estas se concentran en aspectos operativos, sin consolidar espacios de reflexión pedagógica ni comunidades de aprendizaje.

Como fortaleza se observa la estabilidad del personal y su conocimiento del contexto local.

Sin embargo, la debilidad más crítica es la falta de liderazgo en la gestión del desarrollo profesional.

La oportunidad está en la posibilidad de articular redes interinstitucionales para formación continua.

La amenaza radica en la desmotivación progresiva del equipo ante la falta de reconocimiento y oportunidades de mejora.

Subdimensión 4.2: Gestión de Recursos Materiales y Financieros

El estándar 4.2.1 señala que los recursos deben planificarse y utilizarse de acuerdo con las prioridades pedagógicas.

En el establecimiento, la ejecución del presupuesto SEP y PIE se realiza cumpliendo la normativa, pero no se vincula explícitamente con las metas estratégicas del PME ni con procesos pedagógicos definidos.

No se dispone de una matriz de necesidades priorizada que guíe la inversión ni de mecanismos para evaluar el impacto educativo de los recursos adquiridos.

Esto debilita la alineación entre financiamiento, enseñanza y aprendizaje.

Como fortaleza destaca el cumplimiento administrativo y la existencia de registros formales de gastos.

La debilidad estructural es la ausencia de planificación estratégica vinculada al PEI.

La oportunidad reside en la postulación a proyectos de mejoramiento de infraestructura.

La amenaza es el uso instrumental de los recursos sin impacto comprobable en la mejora de resultados escolares.

Subdimensión 4.3: Gestión del Tiempo Escolar

El estándar 4.3.1 establece que el tiempo debe organizarse en función de los aprendizajes y del desarrollo integral del estudiantado.

Actualmente, en El Principito la distribución del tiempo responde a la normativa mínima, sin innovación horaria ni flexibilidad para integrar talleres, co-docencia o espacios de apoyo personalizado.

El estándar 4.3.2 promueve el uso pedagógico del tiempo fuera del aula.

No obstante, las actividades extraprogramáticas son esporádicas y no se articulan con el currículo.

Tampoco existe una estrategia clara para aprovechar el tiempo de los recreos o jornadas extendidas.

Se observa como fortaleza la puntualidad general en el cumplimiento del horario oficial.

Sin embargo, la debilidad reside en la rigidez de la estructura horaria y la falta de visión estratégica sobre su uso.

La oportunidad se encuentra en la incorporación de innovaciones horarias bajo programas como Jornada Escolar Completa.

La amenaza es la reproducción de una jornada escolar limitada al cumplimiento administrativo, sin valor agregado pedagógico.

Conclusión Técnica

La gestión de recursos en el colegio El Principito refleja un enfoque administrativo más que estratégico, lo que limita su aporte a la mejora escolar.

La aplicación de los Estándares Indicativos de Desempeño evidencia brechas importantes en la planificación del uso de recursos humanos, financieros y de tiempo.

Este diagnóstico constituye una base técnica para reformular las prácticas de gestión institucional y vincularlas directamente al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.

Análisis de Resultados

El análisis de resultados es la conjunción reflexiva de lo que se encontró en el diagnóstico institucional aplicado en la escuela El Principito. Los conocimientos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas, los grupos focales y el análisis documental nos han permitido destacar fortalezas y debilidades relevantes en cada una de las categorías evaluadas en los Estándares de Indicadores de Desempeño (MINEDUC, 2015). La siguiente sección, de carácter descriptivo, pretende orientar la elaboración del PME sobre evidencias técnicas.

Dimensión 1: Liderazgo

Una fortaleza identificada dentro de esta dimensión es la estabilidad del equipo de liderazgo, que ha permitido un personal capaz de proveer continuidad a la administración escolar y conocimiento en servicio del contexto escolar. Sin embargo, se evidenció una gran debilidad por la falta de un liderazgo pedagógico fuerte y la baja consulta al personal en la toma de decisiones. De esta manera, la apropiación institucional del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el PME se ve restringida y conduce a una cultura organizacional donde la jerarquía predomina y es poco creativa.

Como se pudo prever a partir de este examen, se hace necesaria la creación de planes que promuevan el liderazgo instruccional, amplíen espacios de participación y construyan un sistema de gestión más colaborativo. Esto implicará esfuerzos para crear oportunidades para la toma de decisiones pedagógicas conjuntas y un programa de apoyo para los docentes.

Dimensión 2: Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica evidencia aspectos positivos respecto a la involucración personal de los docentes y la planificación curricular. Sin embargo, estos planes no están fundamentados en un diagnóstico sólido y no se llevan a cabo inter-ciclos o entre materias, lo cual limita el desarrollo del aprendizaje.

Además, en cuanto a las prácticas de enseñanza, persisten los métodos tradicionales ya que los docentes no están evaluando para aprender, sino más bien, aprendiendo a evaluar. Urgentemente se necesita un sistema de evaluación del aprendizaje, estrategias de enseñanza diversas y comunidades de aprendizaje profesional para mejorar la instrucción.

Dimensión 3: Formación y Convivencia

Los hallazgos develan una gestión de la convivencia escolar basada en la reactividad y enmarcada en términos de control más que de educación. Si bien los procedimientos básicos de respuesta a conflictos siguen las guías sugeridas, la falta de una política institucional unificada que dirija el desarrollo psico-emocional es notoria. El clima del centro se ve negativamente influenciado por la ausencia de una estructura sistemática de apoyo afectivo y de una acción de valorización.

Tampoco se ha fomentado una participación estudiantil efectiva y la educación ciudadana, lo que resulta en un bajo sentido de pertenencia institucional entre los estudiantes. Esta situación requiere proyectar acciones que incorporen la convivencia al trabajo educativo, refuercen la participación democrática y conjunten propuestas completas de formación en el currículo.

Dimensión 4: Gestión de Recursos

En este aspecto, la corrección formal de la implementación de la funcionalidad de la SEP y PIE es una fortaleza. Pero una de las debilidades encontradas es que no existe una planificación adecuada del uso de los recursos materiales y humanos que los articule con las metas del PME.

El tiempo escolar, por su parte, es utilizado de forma rígida y escasamente innovadora, sin propiciar espacios para el trabajo colaborativo ni la atención diferenciada.

Será fundamental, en el plan de acción, rediseñar la planificación del uso del tiempo escolar con criterios pedagógicos, e instalar procesos de desarrollo profesional docente vinculados a necesidades reales del establecimiento.

Conclusión General

Considerando el análisis de las cuatro dimensiones estudiadas, concluimos que la escuela El Principito necesita una transformación institucional que contribuya a fortalecer su cultura de mejora continua. La baja participación, la ausencia de articulación pedagógica, el divorcio entre la convivencia y el proyecto educativo y la gestión no estratégica de los recursos son problemas serios que deben afrontarse de manera integral.

Asegurar una educación de calidad es posible solo a través de procesos educativos inclusivos y equitativos que sean pertinentes y respondan a los desafíos y oportunidades de hoy y mañana. El Plan de Mejora Educativa que se recomendará en la sección subsecuente buscará contrarrestar estas debilidades, fortalecer las fortalezas identificadas, así como orientar las decisiones organizacionales para alcanzar una educación de calidad que sea equitativa, pertinente y formativa.

Objetivos y Metas por Dimensión – PME

Dimensión	Objetivo	Meta
Gestión pedagógica	Mejorar la calidad de la planificación docente y el uso pedagógico de los resultados de aprendizaje.	Al finalizar el año, el 80% de los docentes implementa planificaciones articuladas basadas en diagnósticos y se realizan al menos 4 ciclos de análisis técnico de resultados por nivel.
Liderazgo	Fortalecer el liderazgo pedagógico y la participación efectiva en la gestión institucional.	Durante el año, el equipo directivo realiza retroalimentaciones mensuales y el Consejo Escolar se reúne trimestralmente con registro de acuerdos.
Convivencia escolar	Promover una cultura escolar basada en el buen trato, la contención emocional y la participación estudiantil.	Se ejecutan al menos 3 actividades institucionales de buen trato, 1 taller socioemocional por nivel y 3 acciones de formación ciudadana participativa.
Gestión de recursos	Optimizar el uso estratégico de recursos humanos, materiales y	Se ejecuta el 100% del presupuesto SEP con foco pedagógico, se

	de tiempo en función del aprendizaje.	realizan 2 capacitaciones internas y se rediseña el horario escolar con 2 bloques de apoyo pedagógico.
--	---------------------------------------	--

Plan de Acción PME

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Planificación y Currículum	Mejorar la calidad de la planificación docente mediante el uso de diagnósticos y articulación curricular.	80% de los docentes implementan planificaciones basadas en el nuevo formato institucional.	Diseñar e implementar una pauta institucional de planificación articulada y basada en diagnósticos de aprendizaje.	UTP – Jefaturas Técnicas
Gestión pedagógica	Prácticas Pedagógicas y Evaluación	Incorporar estrategias activas de enseñanza y evaluación formativa en el aula.	Al menos el 70% de los docentes aplica estrategias activas y evalúa para el aprendizaje.	Ejecutar ciclo de talleres sobre evaluación formativa y metodologías centradas en el estudiante.	UTP – Coordinadores de Ciclo
Gestión pedagógica	Resultados Educativos	Fortalecer el uso pedagógico de los resultados de aprendizaje para la toma de decisiones.	Se realizan reuniones técnicas por ciclo al menos 4 veces en el año.	Conformar equipos técnicos por ciclo para análisis de resultados y	UTP – Coordinadores de Nivel

				ajustes trimestrales.	
Liderazgo	Liderazgo Directivo	Fortalecer el liderazgo pedagógico del equipo directivo.	El 100% del equipo directivo realiza al menos una retroalimentación docente mensual.	Implementar plan anual de observación de aula y retroalimentación.	Director – UTP
Liderazgo	Convivencia Escolar	Actualizar la política de convivencia escolar integrando aspectos pedagógicos y socioemocionales.	Contar con plan de convivencia actualizado y difundido a toda la comunidad.	Reformular reglamento interno y plan de convivencia con enfoque formativo.	Encargado de Convivencia – UTP
Liderazgo	Participación y Vida Democrática	Fomentar la participación efectiva de la comunidad educativa.	El Consejo Escolar y comités funcionan con reuniones periódicas y registro de acuerdos.	Reactivar el Consejo Escolar y comités de participación docente y estudiantil.	Director – Inspectoría General
Convivencia escolar	Clima Escolar	Instalar un enfoque de buen trato y contención	Al menos 3 actividades institucionales promueven	Organizar campaña institucional “Buen Trato	Encargado de Convivencia

		emocional transversal al PEI.	el buen trato durante el año.	Todo el Año” con participación de toda la comunidad.	a – Orientación
Convivencia escolar	Desarrollo Personal y Social	Implementar estrategias de desarrollo socioemocional de forma sistemática.	Taller socioemocional implementado en al menos el 80% de los cursos.	Diseñar y ejecutar un taller semanal de habilidades socioemocionales para todos los niveles.	Encargado de Convivencia – Psicólogo(a)
Convivencia escolar	Formación Ciudadana	Promover la formación ciudadana activa de los estudiantes.	Realización de al menos 3 actividades anuales de participación y deliberación.	Activar el centro de alumnos y planificar actividades de formación ciudadana participativa.	Encargado de Formación Ciudadana – Inspectoría
Gestión de recursos	Gestión del Personal	Fortalecer el desarrollo profesional docente a través de planes formativos pertinentes.	Al menos 2 jornadas de capacitación interna realizadas durante el año.	Diseñar e implementar plan de formación continua alineado con necesidades detectadas.	Director – UTP

Gestión de recursos	Gestión de Recursos Materiales y Financieros	Optimizar el uso pedagógico de los recursos financieros y materiales.	El 100% del presupuesto SEP ejecutado con foco pedagógico.	Elaborar matriz de necesidades y ajustar el presupuesto SEP y PIE con criterios pedagógicos.	Equipo Directivo – Encargado SEP
Gestión de recursos	Gestión del Tiempo Escolar	Mejorar el uso del tiempo escolar con foco en el aprendizaje y apoyo personalizado.	Incorporación de al menos 2 bloques semanales para reforzamiento o co-docencia.	Rediseñar el uso del horario escolar para incluir espacios de apoyo pedagógico.	UTP – Coordinadores de Nivel

Conclusiones

El presente trabajo de grado permitió identificar, analizar y proyectar respuestas estratégicas ante una problemática institucional de alta relevancia: la debilidad en el liderazgo pedagógico del establecimiento educacional El Principito, y su efecto en la calidad de la enseñanza, la convivencia escolar y la gestión de los recursos. El diagnóstico profundo, realizado desde un enfoque mixto, evidenció una gestión escolar fragmentada, con escasa participación docente, limitada articulación pedagógica, y una cultura organizacional centrada más en lo administrativo que en lo formativo.

La revisión teórica, sustentada en autores como Hallinger, Murillo y Robinson, permitió comprender que la mejora educativa no se alcanza exclusivamente mediante estructuras normativas o recursos financieros, sino a través del fortalecimiento del liderazgo distribuido, la colaboración profesional y la construcción de una cultura de mejora continua. En este sentido, los Estándares Indicativos de Desempeño del MINEDUC fueron una herramienta clave para estructurar un diagnóstico técnico, profundo y orientado a la acción.

Como resultado, se diseñó un Plan de Mejoramiento Educativo realista, con acciones acotadas y estratégicas por subdimensión, centradas en fortalecer el liderazgo pedagógico, mejorar la planificación y evaluación docente, instalar prácticas de convivencia formativa, y reorientar el uso de recursos hacia el aprendizaje. Este PME constituye no solo una propuesta técnica, sino una hoja de ruta que invita a repensar la cultura institucional, promover la participación y hacer del liderazgo una herramienta de transformación.

Finalmente, este trabajo reafirma la necesidad de comprender el cambio escolar como un proceso sistémico y contextualizado, en el que la reflexión pedagógica, el liderazgo compartido y la toma de decisiones basada en evidencia se convierten en los pilares fundamentales de una educación de calidad con sentido formativo.

Referencias Bibliográficas

- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Murillo, F. J. (2012). La dirección escolar: Clave para la mejora educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2), 3–19.
- Robinson, V. M. J. (2011). *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass.
- Ministerio de Educación de Chile. (2014). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. MINEDUC.
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. MINEDUC.
- Ministerio de Educación de Chile. (2021). Marco para la buena enseñanza. MINEDUC.
- Sergiovanni, T. J. (2007). *El liderazgo pedagógico en las escuelas: Prácticas que promueven el aprendizaje*. Paidós.
- González, M., & Rivera, P. (2021). Evaluación formativa y liderazgo escolar en contextos vulnerables. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 15(2), 25–42. *[Recurso de EBSCO]*
- Torres, A., & Valencia, C. (2020). *Comunidades profesionales de aprendizaje y mejora escolar*. Editorial Universitaria. *[Disponible en E-Libro]*

Anexos

Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos

A continuación se presentan los instrumentos utilizados para la recopilación de información cualitativa en el diagnóstico institucional:

Guía de entrevista semiestructurada dirigida al equipo directivo

(extracto):

1. ¿Cuáles considera usted que son las principales fortalezas y debilidades del liderazgo en el establecimiento?
2. ¿Qué estrategias se utilizan actualmente para acompañar y retroalimentar a los docentes?
3. ¿Cómo se involucra a la comunidad educativa en la toma de decisiones institucionales?

Guía de focus group aplicada a docentes

(extracto):

1. ¿Cómo describirían el acompañamiento pedagógico que reciben del equipo directivo?
2. ¿Qué espacios existen para la participación de los docentes en decisiones institucionales?
3. ¿Qué prácticas de liderazgo consideran necesarias fortalecer?

Anexo 2: Ficha de Diagnóstico FODA

Fortalezas:

Compromiso docente

Clima escolar positivo en algunos ciclos

Oportunidades:

Apoyo de programas externos (PIE, SEP)

Disposición a mejorar prácticas de planificación y evaluación

Debilidades:

Liderazgo pedagógico limitado

Escasa participación en toma de decisiones

Amenazas:

Escasa rotación del equipo directivo

Baja articulación curricular entre ciclos

Anexo 3: Tabla resumen del PME

Resumen de acciones por subdimensión (más detalle en el Plan de Acción):

Liderazgo Directivo: Implementación de observaciones de aula con retroalimentación

Convivencia Escolar: Reformulación del reglamento y plan de convivencia

Participación: Reactivación del Consejo Escolar

Planificación: Diseño de pauta institucional

Evaluación: Talleres sobre evaluación formativa

Resultados: Análisis técnico por ciclo

Formación: Taller socioemocional

Recursos: Ajuste del presupuesto SEP

Tiempo Escolar: Rediseño de bloques pedagógicos

Anexo 4: Estándares Indicativos de Desempeño

Se utilizó como referencia el marco de Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (MINEDUC, 2014), considerando sus cuatro dimensiones:

Liderazgo

Gestión pedagógica

Formación y convivencia

Gestión de recursos

Cada dimensión se subdivide en tres subdimensiones, cada una con estándares que orientaron tanto el diagnóstico como la planificación de mejoras.

Anexo 5: Evidencias Visuales del Diagnóstico

Gráfico 1: Percepción Docente sobre Liderazgo Institucional (Encuesta)

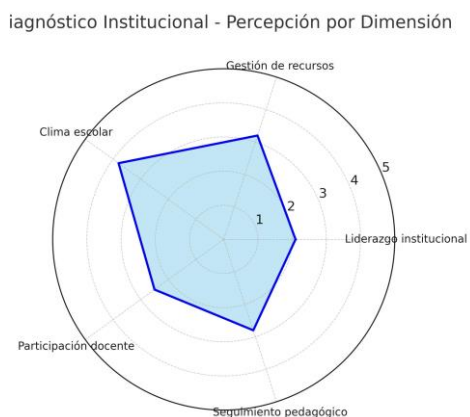


Gráfico 2: Cumplimiento Histórico del PME en Dimensión de Liderazgo (2019–2023)

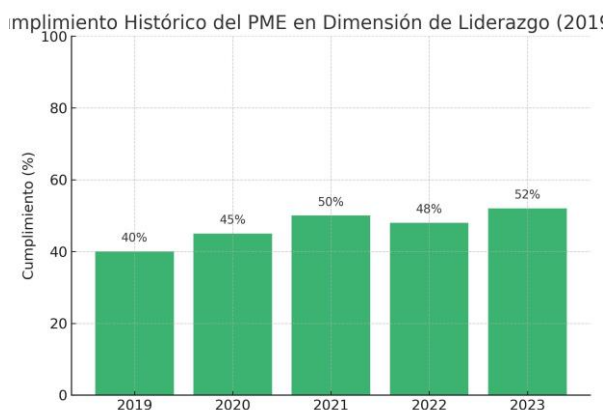


Gráfico 3: Diagnóstico Institucional - Percepción por Dimensión

