



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

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO  
DEL COLEGIO GERÓNIMO LAGOS LISBOA, DE LA COMUNA DE  
SAN JAVIER, REGIÓN DEL MAULE.**

Candidatas a Magister: Karen Viviana Lezana Vergara

María Paz Morales Montecinos

Tutor Disciplinar: Genaro Moyano Arcos

Tutor Metodológico: Amely Vivas Escalante

Marzo, 2025

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
MARCO TEÓRICO .....	4
MARCO CONTEXTUAL.....	7
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	9
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	12
PLAN DE MEJORAMIENTO .....	17
CONCLUSIÓN .....	22
BIBLIOGRAFÍA.....	25
ANEXOS.....	26

## RESUMEN

El presente estudio parte de la identificación de brechas de aprendizaje en la Escuela Gerónimo Lagos Lisboa, evidenciadas por los resultados SIMCE 2024 y evaluaciones internas (DIA). El problema central radica en la falta de sistematicidad en la observación y retroalimentación pedagógica, pese a logros destacables en convivencia escolar y gestión de recursos humanos.

El objetivo fue diseñar un diagnóstico participativo y un plan de mejoramiento educativo que, alineado con la Ley N.º 20.903, fortalezca las prácticas de evaluación formativa mediante estándares de liderazgo (2.2), gestión curricular (4.4), convivencia (8.4) y gestión de personal (10.2).

Para ello se aplicó una encuesta a 42 docentes y se analizaron los puntajes SIMCE, clasificando los cuatro estándares en niveles débil, incipiente, satisfactorio o avanzado. Esto permitió mapear fortalezas —avanzado en difusión de reglamentos y protocolos— y áreas críticas —incipiente en acompañamiento y retroalimentación al aula.

Los resultados muestran que más del 60 % de los docentes valora positivamente el liderazgo y la gestión de personal, mientras que entre el 38 % y el 40 % ubica la retroalimentación en niveles incipientes. En base a este diagnóstico, se proponen acciones de mejora como reuniones bimensuales de revisión del PME, recalendarización colaborativa del calendario técnico- pedagógico, acuerdos formales de observación de aula y aplicación del método Brambrik y Santoyo para una retroalimentación descriptiva y motivacional.

Este plan busca avanzar hacia niveles avanzados en todas las dimensiones, consolidando una cultura de mejora continua y optimizando el rendimiento académico de los estudiantes.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito diseñar y presentar un diagnóstico institucional junto con un plan de mejoramiento educativo para la Escuela Gerónimo Lagos Lisboa, con el fin de optimizar sus procesos de planificación, enseñanza y evaluación, y promover una cultura de mejora continua entre los docentes y estudiantes.

Abordaremos el tema de la evaluación formativa y el acompañamiento pedagógico como ejes para potenciar los aprendizajes, sustentado en los estándares indicativos de desempeño establecidos por la Ley N° 20.903 (liderazgo, gestión curricular, convivencia y gestión de personal). La evaluación formativa, tal como la definen Black y Wiliam (1998), “contribuye significativamente a la mejora del rendimiento académico al ofrecer retroalimentación continua y centrada en el estudiante” (Black & Wiliam, 1998).

Para articular este propósito, el documento se estructura de la siguiente forma:

Introducción, donde se expone el propósito, el tema de estudio, su relevancia teórica y la organización general del trabajo.

Marco teórico, que revisa los fundamentos de la evaluación formativa, el liderazgo pedagógico y el ciclo de observación y retroalimentación.

Diagnóstico institucional, en el que se presentan los resultados de encuestas a 42 docentes y los datos SIMCE 2024, analizados según niveles de desarrollo (débil, incipiente, satisfactorio, avanzado).

Diseño estratégico del plan de mejoramiento institucional

Conclusiones y recomendaciones, donde se sintetizan las principales lecciones aprendidas y se sugieren pasos para garantizar la sostenibilidad de los avances logrados.

De este modo, el trabajo no sólo evidencia la importancia de la evaluación formativa para la calidad educativa, sino que también ofrece una hoja de ruta clara para transformar los hallazgos diagnósticos en acciones efectivas.

## MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se sustenta en los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) establecidos por el Ministerio de Educación de Chile, los cuales permiten orientar y evaluar la gestión educativa a partir de dimensiones clave: liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos. Estos estándares se articulan con lo dispuesto en la Ley N.º 20.903, que promueve el desarrollo profesional docente, la mejora continua y una cultura de acompañamiento colaborativo.

### **1. Dimensión: Liderazgo**

Subdimensión: Liderazgo del director

Esta dimensión aborda las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo, enfocadas en garantizar un funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.

Estándar 2.2: El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento, responsabilizándose por los resultados formativos y académicos.

### **2. Dimensión: Gestión Curricular**

Subdimensión: Gestión del liderazgo pedagógico

Describe las políticas, procedimientos y prácticas impulsadas por el equipo directivo y técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estándar 4.4: El equipo directivo y técnico acompaña a los docentes mediante observación y retroalimentación sistemática de clases.

### **3. Dimensión: Formación y Convivencia**

Subdimensión: Convivencia escolar

Se refiere a las políticas y prácticas implementadas por el equipo educativo para asegurar un entorno propicio para el desarrollo personal y social del estudiantado.

Estándar 8.4: El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos que favorezcan el desarrollo de las actividades pedagógicas.

#### **4. Dimensión: Gestión de Recursos**

Subdimensión: Gestión de personal

Describe las estrategias del sostenedor y del equipo directivo para asegurar un equipo docente idóneo, competente y comprometido, así como un clima laboral positivo.

Estándar 10.2: El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.

#### **Fundamentos del Acompañamiento y Evaluación Formativa**

La Ley N.º 20.903, promulgada en 2016, establece un marco normativo para el desarrollo profesional docente, destacando la importancia del acompañamiento, la evaluación formativa y el liderazgo pedagógico como herramientas clave para el mejoramiento continuo.

##### **1. Gestión del acompañamiento docente**

El acompañamiento docente es definido por Perrenoud (1999) como un proceso de apoyo sistemático para el desarrollo de competencias pedagógicas. Este proceso incluye estrategias como inducción, mentoría y retroalimentación continua, particularmente dirigidas a docentes principiantes. Según Hattie (2015), estas prácticas deben ser formativas, colaborativas y alejadas de juicios punitivos, promoviendo una cultura de aprendizaje entre docentes y directivos.

## **2. Liderazgo pedagógico**

Según Fullan (2001), un liderazgo pedagógico efectivo prioriza el aprendizaje docente y su mejora constante, generando impactos directos en el rendimiento estudiantil. El trabajo colaborativo entre directivos y docentes facilita la implementación de estrategias compartidas, favoreciendo la innovación pedagógica y el compromiso institucional.

## **3. Ciclo de observación y retroalimentación**

La observación de clases, enmarcada en la teoría de la mejora continua de Elmore (2004), se convierte en una herramienta de desarrollo profesional cuando está acompañada de retroalimentación constructiva, específica y basada en evidencia. Black y Wiliam (1998) destacan que la retroalimentación efectiva es aquella que se entrega de forma constante y es percibida como una oportunidad de crecimiento, más que como una evaluación sumativa.

## **4. Implementación del acompañamiento pedagógico**

Según Guskey (2002), una implementación efectiva requiere un diagnóstico inicial de fortalezas y debilidades, seguido por un plan de acción personalizado y un monitoreo continuo. Además, es importante que las actividades de acompañamiento se programen en momentos no lectivos para no interferir con el desarrollo de las clases.

En síntesis, la Ley N.º 20.903 representa un avance significativo en el reconocimiento del rol del docente en la calidad educativa. A través de procesos como la retroalimentación pedagógica, el liderazgo colaborativo y el acompañamiento profesional, se busca generar una cultura institucional enfocada en la mejora continua del aprendizaje y la enseñanza. Su aplicación efectiva requiere planificación, evaluación constante y compromiso de todos los actores educativos.

## MARCO CONTEXTUAL

La Escuela E-424 "Gerónimo Lagos Lisboa" tiene una larga trayectoria educativa en la comuna de San Javier, Región del Maule. Sus orígenes se remontan a 1874, en el marco de la creación de las primeras escuelas bajo el mandato del presidente Federico Errázuriz Zañartu. En 1955, se inauguró oficialmente el Grupo Escolar con la presencia del presidente Carlos Ibáñez del Campo. A lo largo de su historia, el establecimiento ha experimentado un crecimiento progresivo: en 1966 se incorporaron los cursos de 7º y 8º básico; en 1980, la educación preescolar; y en 2002, el nivel de Pre-Kínder, siendo pionero en la comuna en ofrecer educación inicial completa.

La escuela está ubicada en la Avenida Balmaceda N.º 1350, una zona de fácil acceso y bien conectada con el transporte público. Su entorno inmediato cuenta con otras instituciones educativas (Colegio Particular "Juan Salvador" y Escuela "Manuel de Salas"), además de espacios culturales y deportivos como el parque comunal "Jerónimo Lagos Lisboa" y el estadio del Club Colo-Colo de San Javier. También se encuentra cerca de empresas relevantes como la Viña Balduzzi y la ferretería El Mimbral, lo que facilita la vinculación con la comunidad local.

En 2022, la escuela enfrentó un incendio de gran magnitud que destruyó gran parte de su infraestructura. Para dar continuidad al proceso educativo, se implementó una modalidad mixta: clases en línea y luego jornada presencial reducida, con autorización de las autoridades correspondientes. En marzo de 2024, el colegio retomó su funcionamiento normal tras la inauguración de sus obras de restauración, evento encabezado por el Presidente Gabriel Boric, quien destacó los avances en la educación pública y la recuperación de los niveles de aprendizaje postpandemia.

Actualmente, la escuela imparte enseñanza desde Pre-Kínder hasta 8º básico, con una matrícula total de 536 estudiantes. De ellos, un 13 % proviene de sectores rurales y un 81 % pertenece a la categoría de estudiantes prioritarios bajo la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Además, 113 estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE) son atendidos mediante el Programa de Integración Escolar (PIE). La planta docente está compuesta por 26 profesionales, además de un psicólogo y un

fonoaudiólogo, reflejando un fuerte compromiso institucional con la inclusión, la equidad y el bienestar integral de los alumnos.

La escuela ha sido reconocida por el Ministerio de Educación con el nivel de desempeño "Autónomo" y la distinción de Excelencia Académica para el período 2024–2025. Durante la evaluación SIMCE 2024, los estudiantes de cuarto básico obtuvieron 271 puntos en Matemática y Lenguaje, superando el promedio nacional de su mismo grupo socioeconómico (258 puntos). Este logro evidencia un avance significativo en los aprendizajes clave y refuerza el compromiso de toda la comunidad educativa con la mejora continua de la calidad de la enseñanza.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A través de una encuesta enviada a 42 docentes del establecimiento, se determinará información relevante sobre los procesos de gestión institucional del establecimiento, en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos. Es por ello que la encuesta entregada apunta a determinar cuatro niveles de desarrollo que describen los procedimientos, prácticas, cualidades en los diferentes estándares mencionados anteriormente.

Los niveles de desarrollo se describen a continuación:

**Desarrollo débil:** El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

**Desarrollo incipiente:** El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

**Desarrollo satisfactorio:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

**Desarrollo avanzado:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una

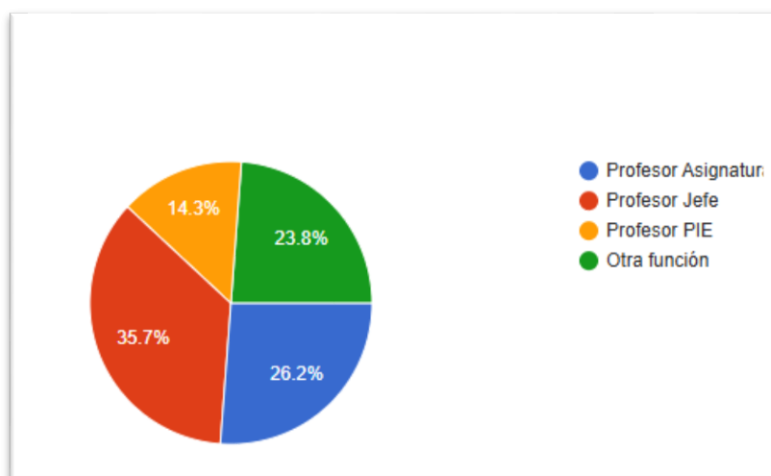
implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el Nivel de Desarrollo Satisfactorio.

Dimensión	Subdimensión	Estándar	Indicador
Liderazgo	Liderazgo del director	2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo directivo invita a participar a los docentes en la actualización del PME.</li> <li>• El equipo directivo da a conocer el calendario técnico pedagógico trimestral y anual.</li> </ul>
Gestión pedagógica	Gestión curricular	4.4: El equipo directivo y el técnico pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo Técnico pedagógico acompaña a los docentes mediante la retroalimentación al aula</li> <li>• El equipo técnico pedagógico retroalimenta y reflexiona sobre los logros y desafíos en la implementación de las prácticas pedagógicas observadas.</li> </ul>
Formación y convivencia	Convivencia	8.4: El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo directivo da a conocer a los docentes y comunidad educativa el reglamento internos y protocolos de actuación del establecimiento.</li> <li>• El equipo directivo da a conocer a los docentes reglas y procedimientos para regular actividades como ingreso y salida de los estudiantes, registro de asistencias, avisos</li> </ul>

			importantes, salidas pedagógicas.
Gestión de recursos	Gestión de personal	10.2: El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo directivo considera el perfil profesional de cada docente en la asignación de sus funciones.</li> <li>• El equipo directivo da a conocer al docente el organigrama de cargos y funciones de la comunidad escolar.</li> </ul>

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir del análisis de los datos obtenidos de encuesta (Encuesta, ANEXO 1) sobre las experiencias de observación y retroalimentación al aula, los docentes y el equipo directivo manifiestan la relevancia de consolidar la observación y retroalimentación, ya que esta práctica no se observaba con sistematicidad. Consideramos pertinente, mejorar la forma de realizar la retroalimentación mediante un método efectivo, que focalice el desarrollo profesional docente con una mirada de mejora continua, con el objetivo de optimizar el rendimiento escolar, cuyo fin no es juzgar el desempeño docente, sino mejorar a partir de la reflexión de sus propias prácticas.



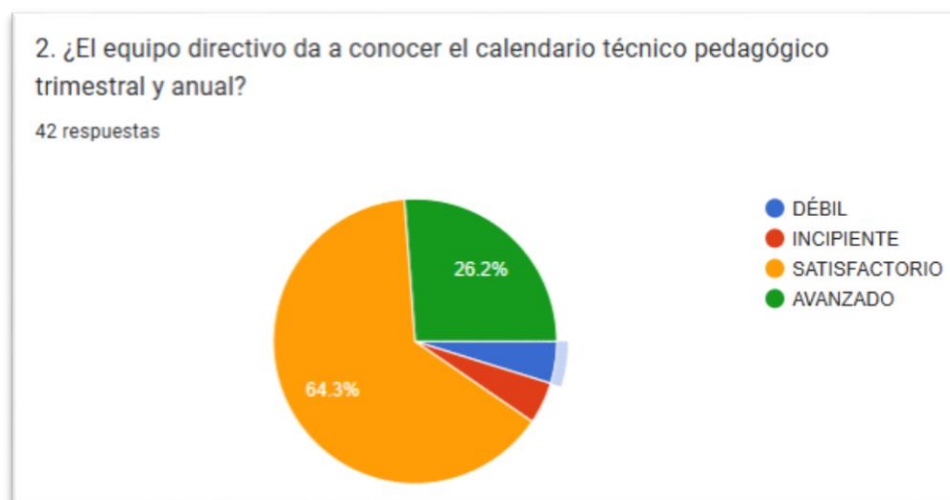
Este gráfico de torta representa la distribución de funciones del cuerpo docente que respondió una encuesta (42 respuestas en total). Las funciones están categorizadas en cuatro grupos, con los siguientes porcentajes:

- **Profesor Jefe:** 35.7% (la proporción más alta)
- **Profesor de Asignatura:** 26.2%
- **Otra función:** 23.8%
- **Profesor PIE:** 14.3%

## 1. Dimensión Liderazgo (Estándar 2.2)



El 54,8 % de los encuestados califica como *satisfactorio* la invitación del equipo directivo a participar en la actualización del PME, mientras que solo un 4,7 % la considera en nivel *débil*.



Con respecto a la difusión del calendario técnico-pedagógico, un 64,3 % evalúa positivamente su comunicación trimestral y anual; en contraste, un 4,8 % la ubica en niveles *débil* o *incipiente*.

## 2. Dimensión Gestión Pedagógica (Estándar 4.4)

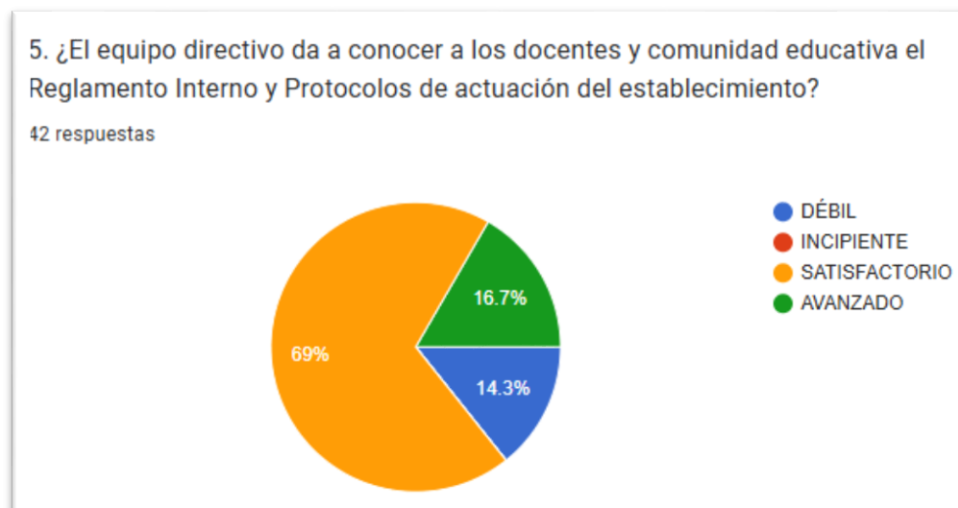


Un 40,5 % señala que el acompañamiento del equipo técnico al aula se encuentra en un nivel *incipiente*, y apenas un 7 % lo sitúa en *avanzado*.



En cuanto a la retroalimentación en el aula, el 38,1 % la percibe como *incipiente* y solo el 2,3 % la considera *avanzada*.

### 3. Dimensión Formación y Convivencia (Estándar 8.4)



El 69 % reconoce como *avanzado* el grado en que se da a conocer el Reglamento Interno y los protocolos de actuación; no hubo respuestas que lo ubicaran en nivel *débil*.

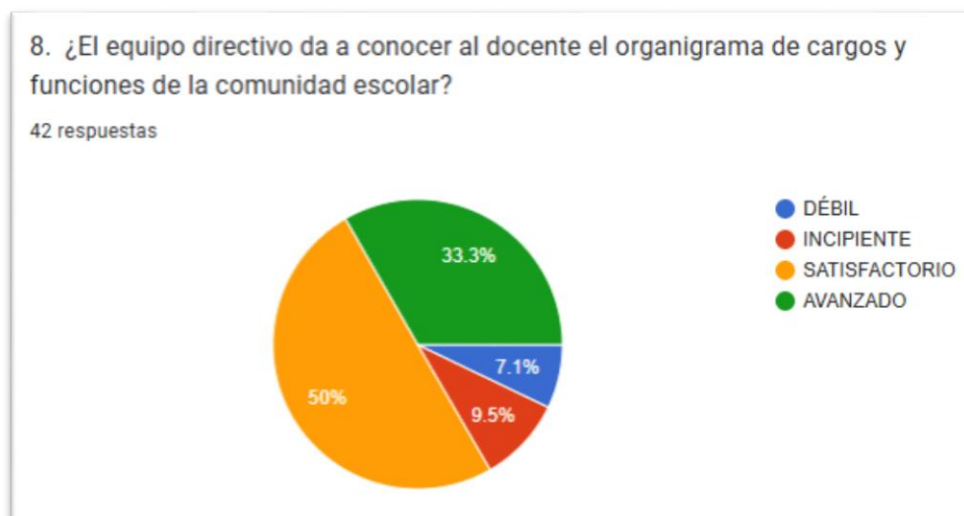


El 73,8 % valora como *avanzado* la difusión de reglas y procedimientos para regular ingresos, salidas, registro de asistencias y salidas pedagógicas, frente a un 2,4 % que lo califica de *débil*.

#### 4. Dimensión Gestión de Recursos (Estándar 10.2)



El 61,9 % de los docentes considera *satisfactorio* que el equipo directivo tome en cuenta el perfil profesional de cada docente al asignar funciones, mientras que un 9,5 % lo evalúa como *débil* o *incipiente*.



Respecto al conocimiento del organigrama de cargos y funciones, el 50 % lo califica de *satisfactorio* y el 7,1 % lo ubica en nivel *débil*.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

A partir del diagnóstico institucional realizado y considerando los Estándares Indicativos de Desempeño, se presenta a continuación el Plan de Mejoramiento Educativo. Este plan está estructurado por dimensiones de la gestión escolar, estableciendo objetivos, niveles de desarrollo actuales y metas deseadas. Asimismo, se detallan las acciones específicas a implementar y los responsables de su ejecución. El propósito de estas acciones es avanzar hacia un desarrollo institucional avanzado, fortaleciendo la evaluación formativa, el liderazgo pedagógico, la convivencia escolar y la gestión de recursos humanos, contribuyendo así a la mejora continua de la calidad educativa del establecimiento.

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Nivel de desarrollo actual</b>	<b>Meta: Nivel de desarrollo esperado</b>
Liderazgo	Conducir de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	<b>Satisfactorio</b>       <b>Débil e incipiente</b>	<b>Avanzado</b>  El equipo directivo invita a participar a los docentes en la actualización del PME.  <b>Satisfactorio</b>  El equipo directivo da a conocer el calendario técnico pedagógico trimestral y anual.
Gestión pedagógica	Acompañar a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.	<b>Incipiente</b>	<b>Satisfactorio</b>  El equipo Técnico pedagógico acompaña a los

		<b>Incipiente</b>	<p>docentes mediante la retroalimentación al aula.</p> <p><b>Satisfactorio</b></p> <p>El equipo técnico pedagógico retroalimenta y reflexiona sobre los logros y desafíos en la implementación de las prácticas pedagógicas observadas.</p>
Convivencia Escolar		<p><b>Satisfactorio</b></p> <p><b>Satisfactorio</b></p>	<p><b>Avanzado</b></p> <p>El equipo directivo da a conocer a los docentes y comunidad educativa el reglamento interno y protocolos de actuación del establecimiento.</p> <p><b>Avanzado</b></p> <p>El equipo directivo da a conocer a los docentes reglas y procedimientos para regular actividades como ingreso y salida de los estudiantes,</p>

			registro de asistencias, avisos importantes, salidas pedagógicas.
Gestión de Recursos		<b>Satisfactorio</b>	<b>Avanzado</b> El equipo directivo considera el perfil profesional de cada docente en la asignación de sus funciones.
		<b>Satisfactorio</b>	<b>Avanzado</b> El equipo directivo da a conocer al docente el organigrama de cargos y funciones de la comunidad escolar.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del director	Conducir de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	<b>Avanzado</b> El equipo directivo invita a participar a los docentes en la actualización del PME.	Realizar reuniones bimensuales con los docentes para actualización del PME.	Director Jefe técnico Curriculista  Director

			<p><b>Satisfactorio</b></p> <p>El equipo directivo da a conocer el calendario técnico pedagógico trimestral y anual.</p>	<p>Recalendarizar el calendario técnico pedagógico en función de las modificaciones externas e internas que puedan surgir tomando acuerdos y delegando responsabilidades.</p>	<p>Jefe Técnico Evaluadora</p>
Gestión pedagógica			<p><b>Satisfactorio</b></p> <p>El equipo Técnico Pedagógico acompaña a los docentes mediante la retroalimentación al aula.</p> <p><b>Satisfactorio</b></p> <p>El equipo técnico pedagógico retroalimenta y reflexiona sobre los logros y desafíos en la implementación de las prácticas pedagógicas observadas.</p>	<p>Acordar con los docentes la práctica observada como la implementación de la evaluación formativa.</p> <p>Acordar con los docentes el análisis de la retroalimentación analizando y reflexionando sobre sus logros y desafíos en la implementación de la práctica observada.</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo</p>
Convivencia Escolar			<p><b>Avanzado</b></p> <p>El equipo directivo da a conocer a los docentes y comunidad educativa el reglamento interno y</p>	<p>Revisar y actualizar trimestralmente el reglamento interno y protocolos de actuación junto a los docentes.</p>	<p>Director Inspectoría General Convivencia Escolar</p>

			<p>protocolos de actuación del establecimiento.</p> <p><b>Avanzado</b></p> <p>El equipo directivo da a conocer a los docentes reglas y procedimientos para regular actividades como ingreso y salida de los estudiantes, registro de asistencias, avisos importantes, salidas pedagógicas.</p>	<p>Institucionalizar las reglas y procedimientos definidos de modo que se conviertan en hábitos conocidos por todos los docentes.</p>	<p>Director</p> <p>Inspectoría General.</p>
Gestión de Recursos			<p><b>Avanzado</b></p> <p>El equipo directivo considera el perfil profesional de cada docente en la asignación de sus funciones.</p> <p><b>Avanzado</b></p> <p>El equipo directivo da a conocer al docente el organigrama de cargos y funciones de la comunidad escolar.</p>	<p>Incluir en los procedimientos de selección procesos tales como revisión de referencias, test psicológicos, observación de clases demostrativas.</p> <p>Anticipar posibles problemas de licencias médicas prolongadas especificando el profesional de reemplazo.</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo.</p>

## CONCLUSIÓN

A partir del diagnóstico institucional y del plan de mejoramiento propuesto, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

### **Fortalezas institucionales claras**

La escuela Gerónimo Lagos Lisboa cuenta con un buen nivel de convivencia escolar y de gestión de recursos humanos: más del 70 % de los docentes reconoce que el reglamento interno y los procedimientos de ingreso, salida y asistencia están bien establecidos y conocidos, y un 61,9 % valora cómo se considera el perfil profesional de cada docente al asignar funciones.

Los resultados SIMCE 2024 (271 puntos en Matemática y Lenguaje, por encima del promedio nacional de su grupo socioeconómico) muestran que las prácticas pedagógicas actuales están generando aprendizajes sólidos.

### **Áreas de mejora prioritarias**

La observación y retroalimentación al aula se ubica mayoritariamente en niveles incipientes o satisfactorios (40,5 %–38,1 %), lo que indica falta de sistematicidad y profundidad en el acompañamiento pedagógico.

Aunque el director y el equipo directivo invitan a los docentes a actualizar el PME y comunican el calendario técnico, aún un 4,7 %–4,8 % de los encuestados percibe estos procesos como débiles o incipientes, señalando la necesidad de mayor participación y coordinación.

### **Potencial de la evaluación formativa**

Incorporar de forma sistemática el método Brambrik y Santoyo para la evaluación formativa permitirá no solo monitorizar el aprendizaje en tiempo real, sino también reforzar la reflexión docente, al ofrecer retroalimentación descriptiva y motivacional.

El diseño de reuniones bimensuales para revisar el PME y la recalendarización colaborativa del calendario técnico pedagógico fomentarán un liderazgo distribuido, aumentando la percepción de pertenencia y compromiso del cuerpo docente.

### **Impacto esperado del plan de mejoramiento**

Al avanzar del nivel “incipiente” a “satisfactorio” en acompañamiento y retroalimentación, se prevé un fortalecimiento directo de las prácticas de aula, con efectos positivos en el rendimiento estudiantil y en la cultura de mejora continua.

La institucionalización de reglas, protocolos y organigramas, junto con procesos de selección y revisión de funciones más rigurosos, asegurará la sostenibilidad de las buenas prácticas y la atracción de personal altamente competente.

### **Visión de mejora continua**

El ciclo diagnóstico–plan–implementación–monitoreo propuesto sienta las bases para un sistema de gestión escolar dinámico, donde cada estándar (liderazgo, gestión curricular, convivencia y recursos) se revisa periódicamente y se ajusta conforme a los resultados obtenidos.

Esta cultura de acompañamiento y retroalimentación, respaldada por la Ley N° 20.903, no solo contribuirá al aumento de los logros académicos, sino que también fortalecerá el desarrollo profesional de los docentes y la motivación de los estudiantes.

En conjunto, la puesta en marcha de este plan de mejoramiento educativo impulsará a la Escuela E- 424 “Gerónimo Lagos Lisboa” hacia un nivel de desarrollo avanzado en todas sus dimensiones de gestión, consolidando un entorno de enseñanza-aprendizaje más efectivo, colaborativo y centrado en la mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. \*Assessment in Education: Principles, Policy & Practice\*, \*5\*(1), 7–74.

<https://doi.org/10.1080/0969595980050102>

Elmore, R. F. (2004). \*School reform from the inside out: Policy, practice, and performance\*. Harvard Education Press.

Fullan, M. (2001). \*Leading in a culture of change\*. Jossey-Bass.

Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. \*Teachers and Teaching: Theory and Practice\*, \*8\*(3), 381–391.

<https://doi.org/10.1080/135406002100000512>

Hattie, J. (2015). \*Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement\*. Routledge.

Perrenoud, P. (1999). \*Diez nuevas competencias para enseñar\*. Graó.

Castillo, R. A. (2018). \*Gestión educativa: Enfoques y modelos para una dirección escolar eficaz\*. E-libro. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaunida/115678>

Jiménez, M. L. (2020). \*Evaluación y mejora en los centros escolares\*. EBSCOhost. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2456789>

## ANEXOS

### ENCUESTA DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL COLEGIO GERÓNIMO LAGOS LISBOA

#### I. Identificación

**Nombre:**

**Cargo:**

#### II. Instrucciones

**a)** Le solicitamos responder la siguiente encuesta, cuyo propósito es recopilar información clave para fortalecer los procesos de gestión institucional de nuestro establecimiento.

**b)** Por favor, identifique el nivel de desarrollo correspondiente a cada ítem, marcando la alternativa que mejor refleje la realidad del establecimiento, según las descripciones que se presentan a continuación:

**Desarrollo débil:** El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento. Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

**Desarrollo incipiente:** El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial. Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

**Desarrollo satisfactorio:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional. Este nivel describe un desarrollo adecuado del

proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

**Desarrollo avanzado:** El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento. Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el Nivel de Desarrollo Satisfactorio.

### III. Responder

#### **Dimensión: liderazgo:**

Comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos”

**Subdimensión:** Liderazgo del director: Describe las tareas que este lleva a cabo como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento.

**Estandar:** 2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

#### **preguntas**

1.- El equipo directivo invita a participar a los docentes en la actualización del PME.

A) DÉBIL

B) INCIPIENTE

C) SATISFACTORIO

D) AVANZADO

2.- El equipo directivo da a conocer el calendario técnico pedagógico trimestral y anual.

- A) DÉBIL
- B) INCIPIENTE
- C) SATISFACTORIO
- D) AVANZADO

**Dimensión: Gestión Curricular:**

Subdimensión: Describe las políticas procedimientos y prácticas que lleva el director el equipo directivo, técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar planificar monitorerar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Estándar:4.4: El equipo directivo y el técnico pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.

**Preguntas:**

3.- ¿El equipo Técnico pedagógico acompaña a los docentes mediante la retroalimentación al aula?

- A) DÉBIL
- B) INCIPIENTE
- C) SATISFACTORIO
- D) AVANZADO

4.- ¿El equipo técnico pedagógico retroalimenta y reflexiona sobre los logros y desafíos en la implementación de las practicas pedagógicas observadas?

- A) DÉBIL
- B) INCIPIENTE
- C) SATISFACTORIO

D) AVANZADO

### **Dimensión Formación y Convivencia:**

**Subdimensión: Convivencia:** Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes y para el logro de los objetivos de aprendizaje.

Estándar 8.4: El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

### **Preguntas**

5.- ¿El equipo directivo da a conocer a los docentes y comunidad educativa el reglamento internos y protocolos de actuación del establecimiento?

A) DÉBIL

B) INCIPIENTE

C) SATISFACTORIO

D) AVANZADO

6.- ¿El equipo directivo da a conocer a los docentes reglas y procedimientos para regular actividades como ingreso y salida de los estudiantes, registro de asistencias, avisos importantes, salidas pedagógicas?

A) DÉBIL

B) INCIPIENTE

C) SATISFACTORIO

## D) AVANZADO

### **Dimensión Gestión de Recursos:**

Subdimensión: Gestión de personal: Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido y con un clima laboral positivo.

Estándar 10.2: El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente. –

### **Preguntas:**

7.- ¿El equipo directivo considera el perfil profesional de cada docente en la asignación de sus funciones?

- A) DÉBIL
- B) INCIPIENTE
- C) SATISFACTORIO
- D) AVANZADO

8.- ¿el equipo directivo da a conocer al docente el organigrama de cargos y funciones de la comunidad escolar?

- A) DÉBIL
- B) INCIPIENTE
- C) SATISFACTORIO

D) AVANZADO