



Trabajo final para obtener el Grado de Magíster Profesional en
Educación mención Gestión de Calidad

TESINA: PLAN MEJORAMIENTO EDUCATIVO Y
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL COLEGIO
TRIDENTES DE CHILE, QUILPUÉ, V REGIÓN

Nombre del candidato a magíster: Reynaldo Silva Torres

Nombre del tutor disciplinar: Dra. Amely Vivas Escalante

Nombre del tutor metodológico: Dr. Francisco Calderón
Pujadas

Agosto -2023

INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO JUSTIFICATIVO	6
PROBLEMATIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
MARCO TEÓRICO	10
MARCO METODOLÓGICO	13
ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	13
CAMPO Y MUESTRA	17
UNIDAD DE ANÁLISIS Y SUJETOS PARTICIPANTES	15
INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	18
CRITERIOS DE CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	19
ANÁLISIS DE RESULTADOS	20
MARCO CONCLUSIVO	34
DISCUSIONES Y CONCLUSIONES	34
PRINCIPALES DIFICULTADES PARA LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO	36
PROPUESTA DE MEJORA Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	38
ANEXO	41
BIBLIOGRAFÍA	46

RESUMEN

La presente Tesina tiene como objetivo la formulación de un plan para maximizar la calidad de la educación en el Colegio Tridentes de Chile de la comuna de Quilpué ubicado en la Quinta, haciendo un uso óptimo de los recursos disponibles. Para lograr un plan eficiente, es fundamental iniciar con un diagnóstico exhaustivo de la institución, que nos permita comprender su gestión, liderazgo, y enfoque pedagógico, siempre teniendo en consideración los recursos a disposición.

En este trabajo, es esencial obtener una comprensión clara del estado actual de la institución educativa, en línea con el Proyecto Institucional que la rige, con el propósito de mejorar todos los procesos educativos. Esto se llevará a cabo a través de un análisis basado en el análisis de los datos aportados por el Colegio Tridentes de Chile.

Desde el año 2014, el Ministerio de Educación ha venido trabajando en una propuesta para los establecimientos educativos basada en el Modelo de Gestión Escolar, con el objetivo de promover la mejora continua. Se reconoce que el proceso de mejora de cada escuela y liceo se basa en su capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y enfrentar los desafíos que se presentan.

El enfoque de trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar, junto con la utilización del PEI y el PME, busca impulsar el proceso de mejoramiento continuo en los establecimientos educativos, promoviendo una educación de calidad y fomentando la adaptación a los cambios y desafíos presentes en el ámbito educativo.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es exponer la gestión de los docentes y de la institución al implementar un plan de mejora escolar. Además, el proyecto que se analiza ofrece diversas alternativas para el desarrollo organizacional de la institución educativa, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos y los desafíos que enfrentan los profesionales de la educación al implementarlo. Esto implica el diseño, la implementación y la evaluación del plan.

Por lo general, estos programas son evaluados por entidades externas, como el Ministerio de Educación o la Dirección Municipal de Educación, y la información se presenta principalmente en formato estadístico, con datos resumidos en tablas, gráficos y porcentajes de avance y logros. Las conversaciones y evaluaciones del progreso del proyecto suelen basarse en declaraciones de directores o líderes técnicos, que comunican lo que sucedió con una perspectiva personal, a menudo sesgada hacia lo que ocurrió en el trabajo requerido por el proyecto, sin considerar los aspectos cotidianos.

En cuanto a los detalles de la jornada y las experiencias específicas de los docentes frente a las acciones implementadas por la intervención, en este caso, procedente del Ministerio de Educación, pero con diferentes dinámicas en las configuraciones escolares, estas experiencias se ven influenciadas por las condiciones laborales y son evaluadas por directores y docentes en relación a la propuesta. Se analiza cómo los actores clave ejecutan el plan desde sus perspectivas, procesos y objetivos, y cómo abordan su implementación en su rutina diaria y cómo se sienten en su trabajo profesional.

Este trabajo se llevó a cabo considerando los objetivos de investigación relacionados con la mejora escolar y la eficacia escolar, que se consideran la base de un proceso de mejora continua. Se examina cómo estos conceptos se manifiestan en la buena enseñanza y en los marcos de gestión educativa en Chile.

Se proporciona un marco de acción que eventualmente se convirtió en la Ley de Subsidio Escolar Preferencial y su principal instrumento, el Plan de Mejoramiento Educativo, en el que se analizan las metas, las obligaciones y los compromisos de los participantes. El trabajo menciona el enfoque cualitativo etnográfico que se aplicará, sus categorías iniciales y preguntas de investigación, revisa los principales hallazgos obtenidos en el análisis, extrae conclusiones de la información recopilada anteriormente, y recomienda acciones para mejorar las áreas identificadas como débiles, además de señalar las limitaciones del estudio en términos de alcance y alcance.

MARCO JUSTIFICATIVO

Problematización de la Investigación.

Plan de Mejora de la Formación

Planificación: En esta etapa, el diseño se encuentra directamente vinculado con los objetivos prioritarios y estratégicos establecidos en la primera fase del ciclo de mejora continua. Las actividades planificadas son aquellas que conducen a la consecución de logros para la comunidad educativa.

Diagnóstico: A diferencia de la autoevaluación institucional intermedia, la evaluación anual permite un análisis detallado y la gestión de la formación técnica en cada nivel.

Implementación y Control: Esta fase comprende dos procesos paralelos que implican la implementación de medidas y garantizan su correcta ejecución. La implementación consiste en activar iniciativas institucionales y pedagógicas durante un ciclo escolar específico para establecer, mejorar, enfocar o clarificar las prácticas identificadas como prioritarias en el diagnóstico. El monitoreo, por su parte, implica un proceso sistemático que abarca un período de tiempo, la recopilación de datos e información, y la realización de ajustes necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

Evaluación Final: Las metas y objetivos estratégicos definidos al comienzo del ciclo de mejora continua, en consonancia con la última evaluación anual, son alcanzables. Desde esta perspectiva, la comunidad educativa puede apreciar hasta qué punto se han cumplido los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.

Con todo, el Proyecto Educativo Institucional, es el documento que contiene los principios fundamentales que orientan la acción educativa del Colegio Tridentes de Chile, y de él debe desprenderse la planificación estratégica y operativa del centro educativo para asegurar una educación de calidad. Nuestro Proyecto Educativo se ha renovado a la luz del Ideario de los Colegios Tridentes de Chile, luego de un proceso de consulta a los diferentes estamentos de la comunidad educativa,

asimismo busca responder a la necesidad de profundización y actualización de sus valores fundacionales, de manera de encauzar su misión en sintonía con los desafíos del mundo de hoy, otorgando por ello la estabilidad necesaria a toda institución que se proyecta en el tiempo. Ello no se opone a que esté sujeto a una constante revisión para poder responder de modo pertinente a las novedades educativas y al cambio socio-cultural de nuestro país.

Ante lo anterior, es importante destacar que esta reformulación del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Tridentes de Chile 2015-2022, tiene las limitaciones que implica un proyecto institucional reformulado separadamente, con un sentido pedagógico-metodológico de efectuar un ejercicio lógico donde se operativice lo estudiado. Para este proyecto se ha comparado el PEI del Colegio Tridentes de Chile con sus similares, para encontrar elementos relevantes por otras instituciones e ignorados por esta, a fin de establecer un proyecto mejorado y actualizado. El PEI oficial inspira su reelaboración, son evidentemente disímiles, pues se ha enfatizado en su modificación una gestión organizacional moderna establecida en los procesos, por lo que se ha diseñado un programa específico de acción (*Trabajando colaborativamente para la mejora de los aprendizajes en Matemáticas*), que pone de manifiesto la interrelación relevante entre la gestión directiva y la curricular, por medio del nuevo enfoque docente.

Con todo, se reformula un proyecto educativo institucional que favorece una organización clara, normada, que permite el establecimiento de estándares de desempeño para evaluar, de esta manera, el mejoramiento del colegio.

Justificación de la Investigación.

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar y establecer un paralelo entre la gestión educativa actual y la gestión en años anteriores, demostrando las diferencias existentes y cómo los autores han adaptado su contenido a las nuevas exigencias del contexto educativo y las competencias profesionales asociadas.

En cuanto a la práctica del proyecto, se busca dejar un registro que evidencie la utilidad e importancia de la gestión y el liderazgo educativo. Esto permitirá que futuros investigadores que se interesen por esta temática puedan utilizar este estudio como referencia y guía en sus propias investigaciones.

La justificación teórica de la investigación tiene como propósito acortar la brecha entre investigaciones anteriores y las actuales. Se busca complementar los conocimientos existentes con información actualizada y relevante que sea pertinente a las necesidades planteadas en este estudio.

En cuanto a la justificación metodológica, el objetivo es realizar una comparación entre la bibliografía antigua y la actual. Al hacer esto, se pretende evidenciar las posibles falencias en la temática central de este estudio y obtener un panorama más completo y actualizado de la gestión educativa.

Esta investigación busca analizar y establecer un paralelo entre la gestión educativa actual y pasada, demostrando las diferencias y adaptaciones realizadas por los autores. Además, busca dejar un registro de utilidad e importancia para futuros investigadores, acortar la brecha entre investigaciones anteriores y actuales, y evidenciar posibles falencias en la temática central del estudio.

Preguntas De La Investigación.

Pregunta General:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la gestión educativa en colegio Tridente de Chile?

Preguntas secundarias:

¿Cuál es la relación entre la aptitud del personal y la gestión educativa en el Colegio Tridente de Chile?

¿Cuál es la relación entre los valores y la gestión educativa en el Colegio Tridente de Chile?

¿Cuál es la relación entre la transformación y la gestión educativa en el Colegio Tridente de Chile?

Objetivos De La Investigación.

Objetivo General

Analizar la relación entre el liderazgo y la Gestión Educativa en el Colegio Tridente de Chile

Objetivos Específicos:

Estudiar la relación entre la aptitud del personal y la gestión educativa en el Colegio Tridente de Chile

Determinar la relación entre los valores y la gestión educativa en el Colegio Tridente de Chile.

identificar la relación entre la transformación y la gestión educativa en el Colegio Tridente de Chile.

MARCO TEÓRICO

El Colegio Tridentes de Chile tiene como base un enfoque curricular cognitivo-contextual que busca fomentar el desarrollo integral de nuestros estudiantes, incluyendo su pensamiento, actitudes, valores, habilidades y destrezas. Estos aspectos se trabajan y promueven en todos los aspectos de la educación que ofrecemos.

Los diagnósticos institucionales permiten a todos los miembros de la comunidad educativa reflexionar de manera colectiva acerca de la eficacia del proceso de gestión y sus resultados. En este contexto, cada elemento de la guía de autoevaluación denominada Investigación, Desarrollo y Formación desempeña un papel crucial en esta reflexión.

La autoevaluación institucional debe estar orientada hacia una mejora efectiva de la práctica educativa. Esto implica una actitud, voluntad y capacidad para validar propuestas de cambio en función de su valor, adaptarlas a las circunstancias y contextos particulares, y reconstruirlas mediante la acción reflexiva y crítica. En otras palabras, la autoevaluación constituye una parte esencial de la competencia profesional que nos permite decidir qué aspectos mejorar, cuánto mejorar, cuándo, cómo, por qué y con qué propósito.

En cuanto a la estructura, observamos que los lineamientos de autoevaluación del MINEDUC se dividen en dominios, que sirven como base para la gestión de las instituciones educativas. Los conceptos fundamentales son categorías conceptuales basadas en el proceso de autoevaluación que pueden ser útiles para comprender e implementar sistemas de aseguramiento de la calidad en la gestión escolar de las instituciones educativas.

El dominio del Liderazgo desempeña un papel clave al facilitar y dirigir el proceso, alineando las acciones de los miembros de la comunidad educativa. Mientras que el dominio de Convivencia Escolar y Gestión de Recursos se enfoca en crear las condiciones y proporcionar apoyo para la implementación de las propuestas

curriculares institucionales. Estas áreas se denominan procesos y tienen un impacto directo en los resultados.

El liderazgo y la gestión escolar constituyen la base fundamental de cualquier proceso de mejora en toda la comunidad educativa. El MINEDUC reconoce la importancia de la gestión y el liderazgo técnico como factores primordiales en el desarrollo de las organizaciones educativas. La función principal de estas instituciones es el aprendizaje de los estudiantes, lo que requiere una enseñanza efectiva y una dirección adecuada.

Los líderes educativos y los directores colaboran para afrontar este desafío significativo. De hecho, después de la enseñanza, el liderazgo se considera el segundo factor interno más importante en el aprendizaje de los estudiantes.

El objetivo principal de todo líder educativo es asegurarse de que sus estudiantes aprendan y se desarrollen de manera integral. El liderazgo escolar representa un conocimiento profesional esencial en la gestión y el liderazgo. Por lo tanto, comprender el concepto de liderazgo escolar es fundamental para no solo comprender la práctica de los líderes escolares, sino también para apreciar los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar, adaptándolos al entorno, nivel de desarrollo escolar y desafíos específicos.

El liderazgo educativo tiene un impacto significativo en la mejora y los cambios en las instituciones escolares, ya que posee el potencial de influir en la motivación, habilidades, prácticas, condiciones de trabajo y otros aspectos, lo que, a su vez, tiene un efecto indirecto en el aprendizaje de los estudiantes.

El Plan de Mejoramiento Escolar (PME) debe aprovechar los recursos adicionales proporcionados por la Ley SEP para ayudar a los estudiantes más vulnerables a mejorar sus resultados tanto en evaluaciones internas como externas, como el SIMCE. Estas mejoras deben implementarse de manera progresiva durante un período de cinco años. Por lo tanto, es esencial crear un plan de acción que abarque las actividades necesarias, el cronograma, los recursos financieros y el espacio requerido para lograr dichas mejoras.

El marco teórico se fundamenta en varias ideas clave. En primer lugar, se pone al estudiante en el centro del proceso educativo, reconociendo su papel activo en la construcción del conocimiento. Se enfatiza la importancia de que los estudiantes sean capaces de generar ideas, desarrollarlas y resolver problemas, utilizando sus conocimientos previos como base para la construcción de nuevos aprendizajes significativos.

Además, se reconoce la importancia de la colaboración entre estudiantes y docentes. Los profesores actúan como facilitadores, brindando apoyo, guía y recursos para que los estudiantes puedan llevar a cabo su proceso de aprendizaje de manera efectiva. Se busca crear entornos de aprendizaje en los que los estudiantes se sientan motivados, comprometidos y entusiasmados por aprender, al tiempo que comprendan la utilidad y relevancia del conocimiento en sus vidas.

El enfoque educativo-curricular se alinea con el Informe de la UNESCO sobre la Educación del siglo XXI, coordinado por Jacques Delors en 1996. En este informe, se destacan cuatro pilares de competencias fundamentales para la educación: el saber, el saber ser, el saber estar y el saber hacer. Estos pilares se consideran esenciales para formar ciudadanos capaces de analizar, problematizar y actuar en su realidad, contribuyendo de manera positiva y efectiva a un proyecto socialmente participativo.

En el currículum del Colegio Tridentes de Chile, se adopta un enfoque curricular cognitivo-contextual. Esto implica que se reconoce la importancia de conectar el conocimiento con situaciones y problemas reales, permitiendo a los estudiantes comprender la utilidad y aplicabilidad del aprendizaje en su vida cotidiana. Además, se busca promover el desarrollo integral de los estudiantes, teniendo en cuenta sus necesidades individuales y fomentando un ambiente de aprendizaje inclusivo y enriquecedor.

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque y diseño de la Investigación

Respecto de nuestra comunidad educativa podemos resumir que desde el 10 de marzo de 1986, bajo el alero de la Congregación de Tridentes a nivel mundial se funda el Colegio Tridentes de Chile en Quilpué. En una pequeña casa ubicada originalmente en calle Covadonga 1555, el Colegio abre sus puertas a la comunidad, con una matrícula de 61 alumnos, 6 profesoras y 2 consagradas, Miss Matilde Vidal y Miss Ana Cuadra, quien asume la Dirección del Colegio, con profunda convicción y confianza en el del Proyecto Educativo que se ofrecía. Todo el esfuerzo desarrollado da frutos y en solo un año el alumnado aumenta a 340 niños. Este crecimiento hace necesario un “cambio de casa” a la calle Covadonga 1550, para poder recibir a todas las nuevas familias que se integraban al Colegio. En 1988 la matrícula sube en forma exponencial, por lo que es necesario abrir un anexo en la calle Colón para los cursos de preescolar. Sin embargo, este proyecto sigue expandiéndose, haciendo necesario un establecimiento aún más grande. Es así como el 28 de abril de 1990, Monseñor Giulio Einaudi, Nuncio Apostólico de la Santa Sede, bendice la primera piedra de la construcción de nuestro nuevo y definitivo Colegio en Covadonga 1550. En 1992 todos los alumnos se trasladan a la nueva sede, lugar que cumple con todos los requerimientos para seguir proyectando el Colegio y alcanzar el objetivo educativo esperado. En 1997, egresa la primera generación del Colegio Tridentes de Chile, compuesta por 23 alumnas y 22 alumnos. En el año 2016 se celebran con gran alegría los 30 años de vida, con una matrícula cercana a los 500 alumnos. El Colegio Tridentes de Chile junto a su comunidad de familias, alumnos, profesores, administrativos y personal consagrado, hacen vida día a día este Proyecto Educativo.

Los ejes formativos corresponden al modo en que se abordan las diversas dimensiones de la persona de tal manera que, articulados desde el principio unitario que es la formación para el amor, colaboren a una auténtica formación integral.

Estos ejes son la Pastoral de la Inteligencia, Pastoral del Corazón y Pastoral Vocacional; y transversal a ellos, el acompañamiento.

La Pastoral de la Inteligencia es el camino formativo que guía al educando a hacer un buen uso de la inteligencia, estimulando la capacidad penetrativa en la búsqueda de la verdad, de modo que pueda emitir juicios verdaderos respecto de sí mismo, los demás y las circunstancias que le rodean; con una clara visión de la historia, de la sociedad y la cultura. Esto incluye la capacidad emitir juicios críticos que sean constructivos iluminados por la caridad. Esto implica asumir el desafío de una formación intelectual que sea capaz de:

1.- Cultivar de modo especial la prudencia, virtud que nos permite captar lo que rectamente conviene en cada circunstancia y que, por lo mismo, opera como criterio rector de las demás virtudes.

2.- Colaborar en la formación de la conciencia, gracias a la cual el hombre descubre el imperativo moral, la ley natural que ilumina el camino hacia el bien individual y colectivo; de forma que de ella brote la capacidad de emitir juicios prácticos verdaderos que orienten el actuar libre de las personas.

3.- Dar un espacio para pensar y hacer aflorar las preguntas de los niños y jóvenes, de modo que sean capaces de apasionarse con la investigación y el conocimiento.

4.- Conectar con las preguntas e intereses de los niños y de los jóvenes durante el proceso de aprendizaje para que los contenidos sean significativos en relación a la propia vida.

5.- Cultivar la memoria, que nutre y consolida el conocimiento de sí, del mundo, de los demás y de Dios, afianzando la certeza de la propia identidad.

6.- Colaborar a que cada alumno logre una cosmovisión, es decir, una visión orgánica y coherente del mundo, del hombre y de Dios. Todos los puntos antes mencionados requieren que exista coordinación en el trabajo de todos los profesores y en la programación de las diversas asignaturas. Esto mediante un trabajo transversal del currículo que logre superar la fragmentación del saber que ha caracterizado nuestra época.

VISIÓN

Nuestra visión es conformarnos como un colegio católico de excelencia, al servicio de los padres en la educación de sus hijos, contribuyendo a la formación integral de hombres y mujeres de bien para la construcción de la civilización del amor, cuyo sello es el acompañamiento centrado en la persona.

Con todo, nuestro colegio quiere que nos convirtamos en un colegio de excelencia, comprometido en brindar un servicio educativo de calidad a los padres y sus hijos. Nos esforzamos por contribuir a la formación integral de hombres y mujeres de bien, preparados para enfrentar los desafíos de la vida y contribuir positivamente a la sociedad.

Nuestra visión se basa en los principios y valores altamente comprometidos con el bien común. Buscamos formar a nuestros estudiantes en un ambiente que promueva la espiritualidad, la moralidad y la ética. Nuestro objetivo es fomentar la construcción de la "civilización del amor", inspirada en los principios de compasión, solidaridad, justicia y servicio a los demás.

En nuestro colegio, ponemos un fuerte énfasis en el acompañamiento centrado en la persona. Reconocemos la importancia de conocer y comprender a cada estudiante de manera individual, respetando sus necesidades, intereses y talentos. A través de un enfoque personalizado, buscamos brindar el apoyo necesario para que cada estudiante alcance su máximo potencial académico, emocional y espiritual.

Nuestra visión es ser un colegio de excelencia, comprometido con la formación integral de hombres y mujeres de bien. Nuestro enfoque se basa en los valores humanos que dan vida a nuestro país y la construcción de la "civilización del amor". A través de un acompañamiento centrado en la persona, buscamos brindar a cada estudiante las herramientas necesarias para su crecimiento y desarrollo en todas las áreas de su vida.

MISIÓN

Nuestra misión es colaborar con los padres de familia, acompañando como colegio a sus hijos en el proceso de formación, para que, a partir del testimonio común de coherencia y amor, vivan en plenitud como hombres y mujeres íntegros contribuyendo positivamente en la transformación cristiana del mundo actual globalizado.

A través de nuestro testimonio de coherencia y amor, buscamos inspirar a nuestros estudiantes a vivir en plenitud como hombres y mujeres íntegros. Queremos que desarrollen una identidad sólida basada en los valores cristianos, que les permita enfrentar los desafíos del mundo actual, marcado por la globalización.

Nuestra misión es colaborar estrechamente con los padres de familia, brindando un acompañamiento integral a sus hijos en su proceso de formación. Nos comprometemos a ser un colegio que trabaje en equipo con los padres, en un ambiente de confianza y respeto mutuo.

Nuestro objetivo principal es formar ciudadanos comprometidos con la transformación cristiana del mundo. Queremos que nuestros estudiantes sean agentes de cambio, capaces de contribuir positivamente en su entorno, promoviendo la justicia, la solidaridad y el respeto hacia los demás.

Nuestra misión es colaborar con los padres de familia en la formación integral de sus hijos. Buscamos que vivan en plenitud como hombres y mujeres íntegros. Nos esforzamos por preparar a nuestros estudiantes para que sean agentes de transformación en el mundo actual, promoviendo un cambio positivo basado en los principios de la fe y el amor.

Campo y Muestra

Hoy el colegio presenta la siguiente realidad

Matrícula general actual 495

Número de cursos 14

Directivos docentes 4

Docentes de aula 14

Profesionales Asistentes de la Educación 8

Asistentes de la Educación 30

EQUIPO DIRECTIVO

Directora: Mónica Loreto Jara Cortés

Jefa Unidad Técnico-Pedagógica: Belén Dora Aras Sossa

Inspector General: Eugenio Jorge Montes Vega

Inspector: Sandra María Sepulveda Guzmán

Unidades de Análisis y sujetos participantes

Matrícula Histórica

2017	2018	2019	2020	2021	2022
470	479	476	478	480	495

Puntajes en Evaluaciones

SIMCE

Cursos	2017		2018		2019		2020		2021	
	Leguaje	Matemáticas	Leguaje	Matemáticas	Leguaje	Matemáticas	Leguaje	Matemáticas	Leguaje	Matemáticas
2 Medio	NR	NR	266	264	264	275	292	292	294	296
8 Básico	245	255	255	NR	NR	300	289	290	299	299
6 Básico	NR	255	270	279	300	299	285	290	297	266
4 Básico	NR	NR	289	280	290	270	280	298	280	279
2 Básico	NR	NR	267	280	290	255	290	298	300	290

PSU

Asignatura	2019	2020	2021
Lenguaje	467	487	498
Matemáticas	477	498	500
Ciencias	500	450	500
Historia	500	500	496

Procedimiento de recolección de datos

Se cumplieron los siguientes pasos: identificación de las preguntas guías u orientadoras, búsqueda de datos y determinación de criterios de inclusión y exclusión, categorización de los estudios, evaluación crítica de los estudios incluidos, discusión e interpretación de resultados y presentación de la revisión o síntesis del conocimiento.

Los materiales utilizados para esto fueron: computadores, conexión a internet, la plataforma de “Google Drive” y “Biblioteca virtual” del Colegio Tridente de Chile, las bases de datos de Web of Science, Dialnet, Scielo y Google Scholar.

Criterio de Calidad de la Investigación.

En cuanto a los criterios de calidad utilizados para la revisión, inicialmente se estableció un límite de no más de 5 años de antigüedad para los artículos seleccionados. Sin embargo, debido a la limitada disponibilidad de documentos de esa época, se amplió el rango de búsqueda a un máximo de 15 años de antigüedad. Se consideraron para inclusión solamente los escritos redactados en los idiomas español e inglés, mientras que se excluyeron cartas al director, editoriales y documentos que no tuvieran acceso completo.

Para definir las palabras clave utilizadas en la búsqueda, se recurrió al tesoro de Descriptores en Ciencias Sociales de la UNESCO, que incluyó términos como educación cívica, educación pública, derecho de educación, legislación educativa y constitución. La estrategia de búsqueda empleada en cada base de datos se ajustó a los objetivos de la investigación. Además, se aplicó el diagrama de flujo de Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta Analyses (PRISMA) como guía para desarrollar la estrategia de búsqueda de manera rigurosa y sistemática.

Análisis de Resultados

Esta propuesta se enfoca en la forma en que los líderes deben abordar un problema que no era evidente para ellos, pero que resulta fundamental para definir una planificación y estrategias coherentes para el desarrollo de la institución. La primera etapa de este plan implica crear conciencia sobre el problema existente en la comunidad. Para lograrlo, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) Garantizar que los patrocinadores y líderes estén dispuestos a reconocer y visibilizar el problema que afecta a la comunidad.
- b) Establecer espacios de generación de ideas y reflexión para la creación de documentos de gestión.
- c) Reconocer la importancia de contar con líderes adecuados para llevar a cabo este plan de mejora. Se sugiere que el equipo de gestión evalúe si dispone de las personas necesarias y evalúe su comprensión de la institución.

Objetivo general del PEI:

Mejorar el rendimiento de los docentes y el personal de apoyo educativo, al alinear los objetivos del Plan Educativo Institucional (PEI) con el Proyecto Curricular, con el propósito de desarrollar las habilidades y competencias necesarias en profesionales y estudiantes acordes a las demandas del entorno educativo del Siglo XXI.

Analizar y definir los aspectos operativos que configurarán el mapa estratégico de la institución a tres años.

Objetivos específicos del PEI:

- 1.- Establecer un sistema de gestión curricular con un enfoque holístico en la cobertura del currículo.
- 2.- Fomentar la creación de entornos de aprendizaje inclusivos y diversos mediante modificaciones en enfoques y métodos pedagógicos.

3.- Cultivar una mentalidad docente que facilite el proceso de aprendizaje y mejore las competencias requeridas en el siglo XXI.

4.- Incentivar el desarrollo de habilidades socioemocionales en los ámbitos personal y académico.

5.- Definir los principios rectores para la creación de un plan de mejora que involucre a todos los miembros de la comunidad escolar.

Establecer y asegurar la operatividad de canales de comunicación efectivos entre los diferentes estamentos de la comunidad.

Reforzar los procesos y programas ya implementados, con el propósito de establecer metas, objetivos y alianzas con la comunidad.

Plazo asignado:

La etapa de diseño de los principios rectores para el plan de mejora se extiende por 12 meses, teniendo en cuenta que la ejecución del plan de mejora en sí debe abarcar tres años.

Antecedentes del Colegio

El Colegio Triángulos de Chile, está ubicado en la comuna de Quilpué, Provincia de Valparaíso, V Región. A 120 klm. al Norte de Santiago; se emplaza en un valle entre la cordillera de la costa y el Mar, no superando los 500 metros de altura sobre el nivel del mar.

CLIMATOLOGÍA: En la comuna se desarrolla un clima mediterráneo, con las cuatro estaciones claramente marcadas. Las precipitaciones no superan los 250 milímetros al año. Existiendo una oscilación térmica suave en todo el valle, donde predomina microclimas con características localizadas.

ECONOMÍA: se desarrolla a partir de actividades secundaria y terciarias; en los sectores rurales destaca la fruticultura de paltos y olivos, almendras y arándalos. Y una incipiente ganadería de caprinos. Otro sector predominante es la de servicios menores como comercio de abarrotes tienda y paquetería. Existen proyectos de

inversión de gran, mediana y pequeña envergadura, que provocan desarrollo de la mano de obra local con ingresos importantes, por tanto nuestros alumnos provienen de familias denominadas acomodadas y clase media.

El Director, es la máxima autoridad del Colegio, es a quien corresponde la conducción del establecimiento, en el marco de las atribuciones otorgadas por la normativa oficial vigente y por las atribuciones otorgadas por el DAEM.

Los Profesores de esta comunidad educativa comparten deberes y derechos, todo ello regulado por ley de la República y por las normas establecidas en el reglamento interno de convivencia.

Todos los estamentos de esta comunidad educativa tienen como objetivo responsabilizarse de materializar el PEI.

Nuestro Colegio está adscrito a La JEC Jornada Escolar Completa en las áreas Humanista Científico. Bajo el Decreto N°1.030 del año 2008. Otro programa que fortalece la misión de nuestra Unidad Educativa, que la hace más inclusiva, es el programa de integración, que da respuesta a los requerimientos educativos de los alumnos con problemas de Aprendizaje. La matrícula general del Liceo es de 2050 alumnos, distribuida en veinte cursos correspondientes al área Humanista científico. El equipo directivo está conformado por los siguientes cargos: un Director, Dos Inspectores Generales, Un Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica, un Evaluador y un Orientador. Existe una Planta de administrativos y auxiliares conformada por una secretaria, una Encargada de Biblioteca, cuatro Inspectores de Patio, un Encargado de SIGGE, encargado de Laboratorios y recursos Audio visuales, un portero, cuatro auxiliares y un nochero. Desde el punto de vista de las organizaciones propias de nuestra funcionalidad como comunidad Educativa, existe un Centro de Padres y Apoderados, un Centro de Alumnos y funciona el Consejo Escolar.

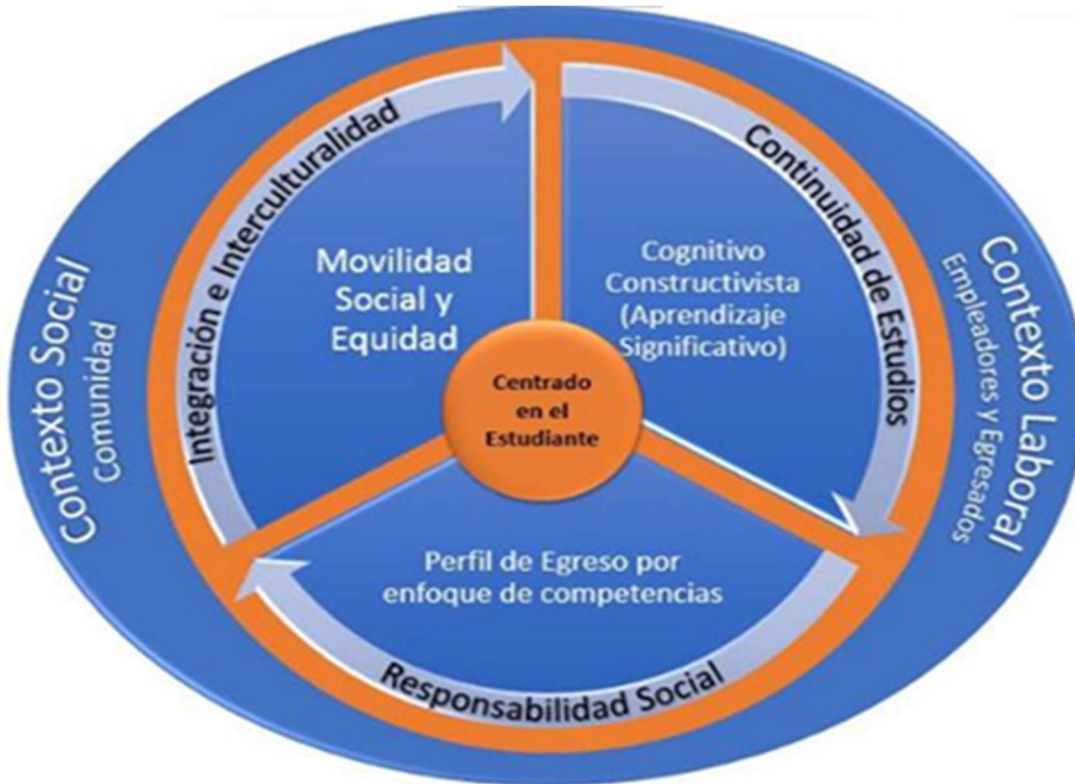
La Agencia de Calidad, dependiente del Ministerio de Educación, categoriza el desempeño del Colegio como nivel “medio”, en relación con sus similares desde el año 2016 hasta el 2019 en sus sucesivas evaluaciones. Esta clasificación es fruto

del resultado entre los estándares de aprendizaje de los alumnos (los tres últimos resultados Simce) y los indicadores de desarrollo personal y social (IDPS).

Durante el periodo 2017 - 2018, el Colegio obtiene, en el marco del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados y de aquellos regidos por el Decreto Ley N° 3166 de 1980, la Excelencia docente, haciéndose acreedor, por dos años, de la Subvención por Desempeño de Excelencia destinada a otorgar incentivos económicos a los docentes, y de la Subvención por Desempeño de Excelencia destinada a incentivos económicos para los asistentes de la educación.

Por otra parte, los resultados acerca de los niveles de aprendizaje de los alumnos en las diversas evaluaciones Simce, a cargo de la misma Agencia de Calidad, ubica al Colegio en el nivel medio en semejanza a sus similares, obteniendo un promedio de 271 puntos en las áreas de Lenguaje y Comunicación y Matemática, en un periodo comprendido entre los años 2015 y 2019. Sucede lo mismo con los indicadores de Desarrollo personal y Social, obteniendo un promedio 75,4 puntos.

MODELO EDUCATIVO



Establecimientos De Educación

El área de Educación de la Corporación Municipal de Quilpué, cuenta con 26 Establecimientos Educativos, los cuales se dividen en: Jardines Infantiles, Colegios, Escuelas de Lenguaje Liceos y Centro Integral para Adultos.

Jardines Infantiles

- Valle del Sol.
- Las Tortolitas.
- Mi Dulce Mundo.
- Ayelén.
- Arcoiris.
- Sol Naciente.

- Pulgarcito.
- Pequeños Olímpicos.
- Kúnga.
-

Colegios Y Liceos

- A. Guillermo Gronemeyer.
- Alejandro Lubet V.
- Ignacio Carrera Pinto.
- Manuel Bulnes P.
- COGGZAI.
- Eleuterio Ramírez.
- Fernando Durán.
- José Miguel Infante.
- Jorge Rock Lara.
- Gaspar Cabrales.

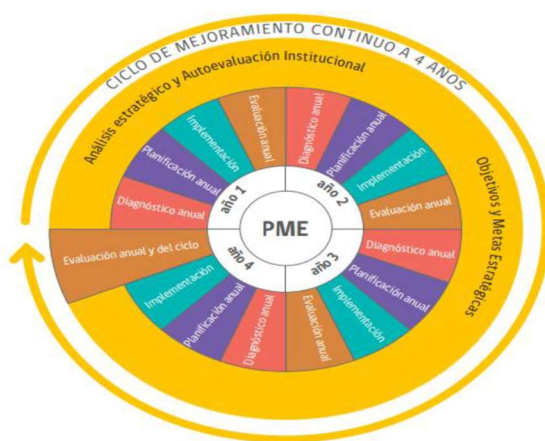
Escuelas Rurales

- Darío Salas.
- Andrés Bello López.
- CEIA.
- Téc. Prof. Mannheim.
- Luis Cruz Martínez.
- Teniente Serrano.
- Theodor Heuss.
- Esc. Esp. Renacimiento.
- Politécnico Marga Marga.
- Gastronomía y Turismo.
- Los Molles.
- Santiago Bueras.
- Delfina Alarcón.

Propuesta Ministerial

En el año 2014, el Ministerio de Educación presentó una nueva perspectiva para el proceso de mejora continua en las instituciones educativas. Para lograrlo, se emplearon dos herramientas de gestión ya establecidas y evaluadas en el ámbito escolar: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejora Educativa (PME). En ese momento, se evidenció que el PEI había evolucionado hasta convertirse en una herramienta formal y declarativa que no siempre reflejaba de manera completa el proyecto educativo compartido por la comunidad escolar. Como resultado, el PME había perdido su potencial para contribuir al mejoramiento del aprendizaje.

Esto se hizo especialmente evidente cuando se priorizaba el uso del PME en detrimento de una visión más amplia y a mediano plazo para la mejora educativa, que involucrara la combinación de recursos escolares con subvenciones concesionales anuales. La propuesta del Ministro se centró en el desarrollo e implementación de un nuevo plan de mejora. Este enfoque innovador parte del Proyecto de Educación Institucional (PEI) de cada institución educativa y de la autoevaluación institucional realizada por los miembros de la comunidad escolar como punto de partida para desarrollar un plan de mejora con objetivos a cinco años. La consecución de estos objetivos se logra a través de la programación y ejecución de un plan anual. Por un lado, al definir metas y objetivos, las escuelas pueden establecer sus prioridades, y por otro lado, cuentan con indicadores de desempeño que les proporcionan retroalimentación durante el proceso.



Revisión del PEI y Autoevaluación Institucional

En este punto, la comunidad educativa se encuentra en la etapa de revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la autoevaluación institucional para evaluar hasta qué punto se ha avanzado en función de las circunstancias actuales. Esta evaluación abarca diversos aspectos de la gestión con el propósito de establecer estándares claros.

Planificación Estratégica: En esta fase se lleva a cabo la formulación de metas, objetivos y estrategias a mediano plazo que guiarán las acciones a lo largo de cada año. Estas metas estratégicas dirigen nuestras actividades anuales, permitiendo la implementación del PEI y la mejora del aprendizaje de todos los estudiantes. Tras el período estratégico, se procede a la siguiente fase, que abarca un año completo.

Año del PME:

Diagnóstico Anual: Esta etapa implica un análisis minucioso de los resultados y el estado de la gestión, proporcionando un análisis detallado del funcionamiento institucional.

Planificación: Durante esta etapa, es esencial definir la estrategia a mediano plazo con claridad y establecer las actividades que acercarán cada año al logro de las metas a mediano plazo.

Implementación, Control y Seguimiento: Además de llevar a cabo las actividades planificadas, las instituciones deben registrar el nivel de implementación de estas actividades y supervisar los resultados obtenidos.

Evaluación: En esta fase, la comunidad educativa no solo evalúa el impacto de las acciones y el grado en que se han logrado mejoras en el aprendizaje de los estudiantes mediante las estrategias implementadas, sino que también realiza previsiones para el próximo año.

Con relación al proceso de mejora:

A raíz de las limitaciones de enfoques políticos y fórmulas impuestas desde fuentes externas, se ha emergido un movimiento teórico hacia la mejora genuina. Este movimiento tomó forma a finales de la década de 1960. La premisa fundamental es que el cambio debe ser liderado por la propia institución educativa y debe enfocarse en transformar la cultura escolar para lograr una educación de mayor calidad.

Cuando nos referimos a las siguientes citas, podemos entender con mayor precisión que el proceso de mejora es un esfuerzo continuo y sistemático destinado a alcanzar los objetivos educativos más efectivos. Como sugiere la definición anterior, el escenario del cambio planificado involucra a las personas que conforman la comunidad educativa, incluyendo docentes, estudiantes y padres de familia, dentro de la estructura de la institución educativa. Este proceso busca ofrecer cambios concretos y significativos en la experiencia educativa del mundo real.

El proceso de elaboración del Diagnóstico Institucional:

Planificación Anual Colegio Tridentes de Chile

Dimensión	Sub-dimensión	En cuanto a su Objetivo	Estrategia utilizada	Indicadores	Acciones
Gestión	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer las prácticas y un proceso que apoya a todos los estudiantes para crear un ambiente de aprendizaje desafiante que promueva un aprendizaje significativo	Aprobación del proceso de planificación de lecciones Identificar estrategias adecuadas para orientar la práctica educativa.	2	2
Liderazgo	Liderazgo del director	del fortalecer la participación de la comunidad educativa en la revisión; Actualizar el PEI para facilitar y fortalecer los procesos de educación y formación Empiezan a trabajar.	la Crear un espacio para la participación de la comunidad educativa para renovar el PEI.	1	1
Convivencia	Convivencia escolar	Crear condiciones favorables mejorando la convivencia de las escuelas en las instituciones educativas. aprender	Desarrollo Condiciones de participación en la comunidad educativa mejorar y fortalecer habilidades socioemocionales que permitan la interacción entre	1	1

Estos son actores.

Gestión de los recursos Gestión personal del sistema. Esta es una implementación del sistema. Fortalecemos y actualizamos a nuestros empleados para mejorar su desempeño en el trabajo.

Mejorar y capacitar a la fuerza laboral, aumentando la eficiencia de la educación.

estudiantes.

Dimensión	Estrategia	Indicador	Descripción Indicador
Gestión Pedagógica	Fortalezca su proceso de planificación de lecciones para desarrollar una estrategia óptima que guíe la práctica educativa	Utilice indicadores estratégicos con el fin de elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.	Mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
Gestión Pedagógica	Mejore su proceso de planificación de lecciones para identificar las estrategias ideales que orientarán su práctica educativa.	Indicador de rapidez de ejecución de la tabla.	Todos los maestros incorporan estrategias e instrucción en sus planes, siguiendo el Diseño educativo Universal.
Liderazgo	Generar un espacio para la participación de la comunidad educativa para renovar el PEI.	Mayor satisfacción con la educación.	Aceptación
Convivencia Escolar	Crear fórmulas para la participación de la comunidad educativa para mejorar y fortalecer las habilidades socioemocionales para permitir que estos sujetos interactúen.	Porcentaje de estrategias de evaluación de los alumnos respecto a sus compañeros.	Evaluar a los estudiantes contra sus compañeros
Gestión de recursos	Medir a los estudiantes contra sus compañeros	Porcentaje de docentes capacitados.	Capacitación

Gestión de Recursos	Incrementar la mejora en la actualización su personal para mejorar el rendimiento de cada uno.	Porcentaje de implementación de estrategias para mejorar la educación.	Refuerza el proceso de aprendizaje.
---------------------	--	--	-------------------------------------

Creación de Objetivos

Las metas y objetivos se establecen para un período de cinco años, lo que permite dedicar tiempo a abordar las diversas subdimensiones y prácticas dentro de esta dimensión. La evaluación y la mejora de los procesos se integran en la mejora continua de las prácticas institucionales.

Con relación a la Convivencia:

Se pone énfasis en la mejora del liderazgo del director, al tiempo que se concentra en la creación de un entorno de aula saludable y armonioso, reconocido como un elemento crítico. Se implementan acciones destinadas a destacar la formación y el crecimiento personal de los estudiantes a través de un plan de formación validado y compartido por la comunidad educativa, junto con procesos de socialización de normativas y actividades que reflejen la identidad de la institución y fomenten la participación estudiantil a través de un centro de estudiantes diseñado para este propósito.

Respecto al Liderazgo:

Se destaca la necesidad de comunicar los objetivos e metas institucionales a la comunidad académica, estableciendo instancias de participación que permitan la transparencia de resultados y fomenten el compromiso. Se planifican acciones para llevar a cabo un proceso de socialización, supervisar todas las áreas de gestión y organización, y emplear eficazmente los datos para el análisis y la toma de decisiones.

Para Fomentar un Ambiente Controlado en el Aula:

Se enfatiza la necesidad de establecer procedimientos sistemáticos de seguimiento, evaluar la eficacia de los planes de trabajo y abordar la diversidad en el aula. Asimismo, se resalta la importancia de mantener un ambiente de aula propicio, considerado un punto crítico para tomar medidas que permitan ajustar el sistema de planificación, fomentar espacios de reflexión e intercambio de prácticas y estrategias, y proporcionar apoyo docente para identificar necesidades de formación y ofrecer refuerzos.

La calidad de vida escolar en las instituciones educativas influye directamente en el proceso educativo de los estudiantes. Desde una perspectiva de aprendizaje, las asignaturas desempeñan un papel fundamental en la creación del clima de convivencia institucional. Aunque el diccionario define la disciplina como un conjunto de reglas o normas que guían sistemáticamente hacia un resultado específico, desde una perspectiva formativa, cada miembro de la comunidad educativa desempeña un rol dentro de una comunidad organizada. Cada individuo tiene responsabilidades y obligaciones hacia los demás para lograr los objetivos de la comunidad.

La comunidad educativa trabaja de manera colaborativa para definir enfoques de trabajo que permitan alcanzar estos objetivos. Esto implica establecer reglas fundamentales y asignar responsabilidades adicionales para cumplir con los propósitos de la comunidad. Por lo tanto, en la comunidad educativa, la falta de cumplimiento de ciertas tareas que contribuyen al propósito de la escuela se considera una "perturbación". La disciplina es construida de manera colectiva por todos los miembros de la comunidad educativa, no solo por los estudiantes. Los docentes pueden incumplir sus responsabilidades al no prestar atención a los estudiantes o no preparar adecuadamente sus lecciones. Del mismo modo, un

estudiante puede incumplir sus deberes al comportarse de manera inapropiada o no cumplir con sus responsabilidades académicas.

La enseñanza de una materia es un proceso que guía gradualmente a los estudiantes hacia un objetivo común: que se vean a sí mismos como parte de una comunidad y comprendan su rol, responsabilidad y significado. Por tanto, no se debe entender como un conjunto de sanciones destinadas a castigar desviaciones, sino como un proceso gradual mediante el cual los estudiantes internalizan su papel en la comunidad escolar y comparten metas. La disciplina es el resultado de la participación democrática.

Disciplinar implica comprender el papel de cada miembro en la construcción de esa comunidad y las interconexiones que conducen a una convivencia en la que todos tienen derecho a participar.

En cuanto a los Recursos:

Se pone énfasis en la evaluación del desempeño y se establecen acciones para ampliar el alcance de esta área. Esto abarca tanto la formación proporcionada por el plan de desarrollo profesional docente como la evaluación del desempeño. Sin embargo, el enfoque principal de esta dimensión es la gestión de recursos que satisfagan los estándares educativos y las necesidades de aprendizaje de la institución.

MARCO CONCLUSIVO

Discusiones y Conclusiones

El Colegio Tridentes de Chile reconoce la importancia de la gestión de resultados y las altas expectativas en la educación. Sin embargo, debido a los cambios del entorno, es necesario adaptar las estrategias informativas, educativas y persuasivas de acuerdo con los propósitos establecidos por la comunidad. Para lograr esto, se requiere una reflexión profunda sobre las metas, la visión, la misión y los objetivos que la comunidad se planteará para los próximos años.

Es fundamental que la comunidad educativa y los directivos trabajen juntos para definir estrategias a corto y largo plazo. Estas estrategias deben ser realistas y desafiantes, y deben ser comunicadas de manera efectiva a todos los miembros de la comunidad. Al hacerlo, se fomentará la motivación y la capacidad de adaptación al cambio por parte de las personas involucradas.

La definición de metas claras y compartidas ayudará a alinear los esfuerzos de todos los actores educativos. Esto permitirá que cada persona comprenda su rol y contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos establecidos. Asimismo, la disposición y adaptabilidad al cambio serán esenciales para abordar los desafíos que surjan a lo largo del proceso.

Es importante destacar que esta reflexión y definición de estrategias debe ser un proceso participativo, donde se tenga en cuenta la opinión y la voz de todos los miembros de la comunidad educativa. Esto ayudará a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con el colegio.

El colegio Tridentes de Chile debe profundizar y reflexionar sobre las metas, la visión, la misión y los objetivos que se planteará la comunidad para los siguientes años. Esto permitirá adaptar las estrategias de nivel informativo, educativas y persuasivas de acuerdo con los propósitos establecidos. La participación activa de la comunidad y la disposición al cambio serán clave para el éxito de esta transformación.

Las prácticas de liderazgo identificadas por los actores educativos revelan una participación real y comprometida tanto de los profesores como del equipo directivo. Ambos grupos son valorados por poseer las competencias necesarias para desempeñar eficazmente sus roles en el colegio. En este sentido, los establecimientos educativos cuentan con perfiles de cargos, sistemas de selección, inducción, evaluación, capacitación y desvinculación asociados a dichos perfiles. Es importante que estos aspectos se revisen periódicamente y se actualicen en consonancia con los cambios que experimenta la institución.

No obstante, se observa que el Colegio Tridentes de Chile no ha logrado unificar los discursos entre los diferentes actores educativos, lo que ha impedido que todos puedan realizar sus máximos esfuerzos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Para superar esta situación, es necesario trascender la separación entre la gestión administrativa y de recursos financieros, y la gestión técnico-pedagógica, ya que dicha separación tendría un impacto negativo en la comunidad escolar.

Actualmente, el colegio manifiesta su intención de integrar estas dos dimensiones más allá del ámbito administrativo. Sin embargo, esto requiere que los directivos desarrollen estrategias que faciliten la atracción, contratación y retención de docentes con mayores competencias. De esta manera, se podrá fortalecer la capacidad del cuerpo docente y la gestión educativa en su conjunto, para impulsar una mejora significativa en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Uno de los aspectos más destacados según el Marco de la Buena Dirección es el nuevo rol que la sociedad espera de sus directores, que implica convertirse en líderes del Proyecto Educativo de su establecimiento. En este sentido, la nueva directora del colegio debe sumergirse en el Proyecto Educativo para poder convocar a los profesores y generar un auténtico compromiso con la institución.

La descripción anterior refleja la investigación llevada a cabo en el desarrollo de este proyecto, que consiste en indagar sobre la información consensuada y validada, prestando especial atención a los aspectos de gestión, tanto técnicos como adaptativos, que deben implementarse para establecer directrices basadas

en la literatura. El objetivo es promover prácticas de liderazgo distribuido para mejorar los resultados, lo cual se puede observar en el compromiso de los profesores y el equipo directivo, aunque no en los sostenedores, quienes se negaron a proporcionar información.

Al analizar y cruzar la información recopilada, se evidencia un avance en la gestión de resultados por parte del colegio. El establecimiento cuenta con una gran cantidad de datos y recursos humanos y materiales para desarrollar planes de mejora. Sin embargo, los cambios constantes en el personal y las diversas instrucciones de asesores externos, tanto para los profesores como para el equipo directivo, generaban la sensación de comenzar cada año como si fuera un colegio nuevo. Esta situación no era percibida por los sostenedores, ya que la dirección anterior adoptaba un enfoque autoritario y vertical, lo cual dificultaba la adaptación. Por otro lado, la nueva dirección reconoce que las cosas no son tan sencillas y que se deben reorganizar los lineamientos para alcanzar las metas propuestas como institución.

El diagnóstico anterior tiene como objetivo que los sostenedores y el resto del equipo directivo tomen conciencia de las debilidades y fortalezas de la institución, y se embarquen en la búsqueda de la problemática real: la discrepancia entre lo expresado en el Proyecto Educativo y la situación actual del colegio. Es evidente que el colegio se encuentra estancado en términos de resultados y experimenta una rotación de profesorado, lo que dificulta la generación de planes de acción a largo plazo para identificar las metodologías y estrategias que no están funcionando eficazmente a nivel pedagógico.

Principales dificultades para la realización del Estudio

Una de las principales dificultades que enfrentamos al llevar a cabo este estudio fue que la mayoría de la bibliografía existente abordaba la temática de manera similar. Tanto la literatura antigua como la actual se guían prácticamente la misma línea informativa en relación a la temática de nuestra investigación. Esto nos impidió contradecir o realizar comparaciones detalladas punto por punto.

En lugar de eso, tuvimos que comparar y contrastar las posturas antiguas con las nuevas, que se centran en las competencias asociadas a la gestión y el liderazgo que los equipos y profesionales individuales deben poseer de acuerdo a la información entregada por el Colegio Tridente de Chile. Sin embargo, como mencionamos anteriormente, hablar de gestión y liderazgo es hablar del funcionamiento adecuado de una unidad educativa. Es importante destacar la relevancia de ambos aspectos en relación a lo que se espera del correcto funcionamiento del sistema en el Colegio Tridente de Chile y dejar en el registro de esta tesina la ayuda en entregada por el directorio del Colegio Tridente de Chile, con el fin de obtener la información solicitada.

Propuestas de mejora y Futuras Líneas de Investigación.

De acuerdo con lo observado en el diagnóstico institucional de Evaluación del Desempeño y Orientación, el propósito de esta sección es guiar a los establecimientos educativos a través de una evaluación externa de los procesos que llevan a cabo en diversas áreas de la gestión escolar, con el fin de complementar y enriquecer los procesos de autogestión institucional.

El objetivo del diagnóstico fue evaluar las prácticas de gestión de las instituciones, identificando las fortalezas, debilidades, obstáculos y facilitadores en varias áreas de la gestión escolar, que incluyen la gestión pedagógica, el liderazgo, la formación y la convivencia, así como la gestión de recursos. Esto se hace para guiar el desarrollo continuo basado en sugerencias que brinden impulso a las instituciones a medida que avanzan en su camino de mejora.

En la elaboración del diagnóstico, participan todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo el acompañante, la dirección o equipo directivo, así como al menos un representante de cada uno de los siguientes grupos: docentes, auxiliares educativos, estudiantes, padres de familia y alumnos. A través de encuestas y entrevistas, estos actores comparten información relevante. También se llevan a cabo reuniones, revisiones de documentos y observaciones de clases para comprender mejor el funcionamiento de cada establecimiento.

Por lo tanto, a continuación, se presentan las fortalezas, debilidades y recomendaciones necesarias para mejorar el funcionamiento del establecimiento educativo, según lo respaldado por el diagnóstico institucional, con el fin de describir posteriormente el PME que acompañará los desafíos del establecimiento.

La organización define y comunica de manera efectiva las prioridades y acciones de mejora relacionadas con la gestión pedagógica, teniendo en cuenta los puntos de vista y necesidades de los actores educativos. Esto ha contribuido a la adaptación de la práctica pedagógica a estos requisitos, promoviendo su avance y el logro de los objetivos de esta área de la administración escolar.

Implementa estrategias de transición que no están relacionadas con las herramientas de gestión y, al mismo tiempo, realiza un seguimiento parcial de los cambios en el ciclo educativo. Para garantizar un progreso adecuado de los Objetivos de Aprendizaje de un nivel educativo a otro, es necesario reconsiderar la definición y organización de la propuesta pedagógica.

La unidad educativa enfrenta el desafío de desarrollar cooperativamente una estrategia de transición educativa que tenga en cuenta una visión sistémica e inclusiva de las características de los estudiantes, esté integrada en el PME y sea coherente con el PEI.

En cuanto al equipo directivo, brinda apoyo a los docentes a través de un exitoso proceso de acompañamiento que incluye instancias de observación en clase y retroalimentación del trabajo pedagógico. Todo ello permite identificar los aspectos de la práctica docente que necesitan fortalecerse y define apoyos institucionales que respalden el desarrollo de las capacidades pedagógicas de los docentes.

En esta investigación, para Colegio Tridente de Chile, es fundamental destacar que la gestión y el liderazgo educativo deben considerar su influencia transformadora en todos los contextos que afectan, incluyendo a las comunidades, las familias y los estudiantes. En muchas ocasiones, las instituciones educativas centran su atención exclusivamente en los estudiantes, dejando de lado el trabajo con los dos primeros grupos mencionados.

Es importante reconocer la importancia de colaborar, por ejemplo, con las sedes sociales, los consultorios en programas de vacunación o las municipalidades en programas de alfabetización de adultos, en lo que respecta directamente a la comunidad. En cuanto a las familias, la intervención educativa debe ir más allá de la mera información, considerando también la posibilidad de ofrecer psicoeducación y actividades de promoción que fomenten el desarrollo de una sociedad con visión de futuro.

No obstante, la escuela tradicionalmente se ha centrado en el estudiante, lo cual es válido, pero es necesario tener en cuenta que ser una persona implica formar parte

integral de diferentes sistemas de la sociedad. Por lo tanto, la educación también debe preparar a los ciudadanos para cumplir con sus responsabilidades, ya sea continuando su educación en la universidad o desempeñando un trabajo remunerado.

Hablar de gestión implica definir cómo mantener el orden interno de una institución para que funcione de manera eficaz y evite quiebres organizativos que afecten el liderazgo educativo. Como se mencionó previamente, es esencial que todos los profesionales de la institución puedan ejercer el liderazgo cuando sea necesario, y esto requiere capacitación a través de programas de posgrado universitarios y cursos que desarrollen competencias de liderazgo.

Es importante enfatizar que no se trata solo de ocupar una posición de liderazgo, sino de contar con las competencias adecuadas para ejercer ese liderazgo de manera efectiva. Mal aplicado, el liderazgo puede perjudicar a los equipos o ser utilizado de manera inapropiada, lo que podría provocar tensiones entre la gestión y el liderazgo.

Anexo

Marco legal y documentos de apoyo al PEI.

Constitución Política de la República de Chile, de 1980.

Convención Internacional de los Derechos del Niño, Niña y Adolescente, de 1989.

Declaración Universal de los Derechos del Hombre, de 1948.

Decreto N°8.144/80, sobre subvenciones a establecimientos particulares gratuitos de enseñanza.

Decreto N°548/88, que aprueba las normas para la planta física de los establecimientos educacionales.

Decreto N°187/2018, última modificación del Dto. N°548/88.

Decreto N°289/89, que aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales.

Decreto N°215/2009, que reglamenta el uso de uniforme escolar.

Ley Orgánica Constitucional de Educación N°18.962/90 (LOCE).

Ley N°19.070/91, que aprueba Estatuto de los Profesionales de la Educación y sus reglamentos.

Decreto N°453/91, que aprueba el reglamento de la Ley N°19.070/91.

Ley N°19.410/95, que modifica la Ley N°19.070/91.

Ley N°20.903/2016, última modificación de la ley N°19.070/91.

Decreto N°40/96, que establece Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos de la Educación Básica.

Decreto N°220/98, que establece Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos de la Educación Media.

Decreto N°232/2002, que modifica Dto. N°40/96 y Dto. N°240/99.

Decreto N°77/99, que aprueba Planes y Programas de Estudio para 1° medio.

Decreto N°83/2000, que aprueba Planes y Programas de Estudio para 2° medio.

Decreto N°83/2001, que reglamenta la calificación y promoción de alumnos de 3° y 4° año de enseñanza media, ambas modalidades, y establece disposiciones para que los establecimientos educacionales elaboren su propio reglamento de evaluación.

Decreto N°102/2002, que aprueba Plan de estudio para 4° año de enseñanza media humanística científica, y Programas de estudio para los subsectores de formación general.

Decreto N°112/99, que establece disposiciones para que los establecimientos educacionales elaboren el reglamento de evaluación y reglamenta promoción de alumnos de 1° y 2° año de enseñanza media, en ambas modalidades.

Decreto N°128/2001, que aprueba Programa de estudio para 3° año de enseñanza media humanista científica y formación diferenciada.

Decreto N°169/2003, que aprueba Programas de estudio para subsectores de argumentación y problemas del conocimiento (sector filosofía y psicología) de formación diferenciada para 3° y 4° año de enseñanza media científico-humanista.

Decreto N°433/2012, Bases Curriculares de Educación Básica, 1° a 6° año, en algunas asignaturas.

Decreto N°2.960/2012, Plan de Estudio, 1° a 6° año, en algunas asignaturas.

Decreto N°1.548/2012 Exento, que aprueba Planes y Programas de Estudio, en algunos cursos y asignaturas.

Decreto N°439/2012, Nuevas Bases Curriculares, 1° a 6°, en algunas asignaturas.

Decreto N°924/83, que reglamenta clases de Religión en establecimientos educacionales.

Decreto N°511/97, que aprueba reglamento de evaluación y promoción escolar de niños y niñas de enseñanza básica.

Decreto N°625/2003 Exento, que aprueba Programas de Estudio, 1° a 4° básico.

Decreto N°1.548/2012 Exento, última modificación de Dto. N°625/2003.

Decreto N°81/2000 Exento, que aprueba Planes y Programas de Estudio, 6° básico.

Decreto N°1.363/2011 Exento, que aprueba Planes y Programas de Estudio, 5° a 8° básico.

Decreto N°82 Exento, que aprueba Programa Oficial de Estudio, 5° básico.

Decreto N°1.264/2016 Exento, que aprueba Plan de Estudio, 1° y 2° medio.

Decreto N°1.265/2016 Exento, que aprueba Programas de Estudio, 7° y 8° básico.

Decreto N°216/2018 Exento, que aprueba Plan de Estudio, 2° medio.

Decreto N°614/2013, que establece Bases Curriculares, 7° a 2° medio.

Decreto N°1.265/2016, que modifica Dto. N°628 Exento, aprueba Programas de Estudio, 7° y 8° año.

Decreto N°1.122/2005, que aprueba Programas de estudio para los sectores de aprendizaje de artes visuales y artes musicales para 3° y 4° medio, en el plan diferenciado.

Decreto N°481/2017, que aprueba Bases Curriculares de la Educación Parvularia.

Decreto N°240/99, que modifica D.S. N°40/96.

Ley N°19.532/96, crea Régimen de Jornada Escolar Completa diurna (JECD).

Ley N°19.979/04, que modifica JEC.

Ley N°20.845/15, última modificación de la ley 19.532/96.

Ley N°20.422/2010, que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad.

Ley N°20.501/2011, sobre calidad y equidad en la educación.

Ley N°20.509/2011, Sistema Nacional de Aseguramiento de la calidad de la Educación parvularia, básica y media, y su fiscalización.

Ley N°20.536/2011, sobre violencia escolar.

Ley N°20.594/2012, crea inhabilidades para condenados por delitos sexuales contra menores y establece registro de dichas inhabilidades.

Decreto N°24/2005, que reglamenta los consejos escolares.

Decreto N°1.302/2002, declara normas que se refieren al mobiliario escolar.

Decreto N°1.718/2011, que determina las fechas en que se deberán cumplir los requisitos de edad de ingreso a la educación básica y media regular, y la fecha que se considerará para el ingreso al primer y segundo nivel de transición de la educación parvularia.

Decreto N°47/92, que fija nuevo texto de la ordenanza general de la Ley General de Urbanismo y Construcciones.

Decreto N°53/2011, que establece elementos de enseñanza y material didáctico mínimos con que deben contar los establecimientos educacionales para obtener y mantener el reconocimiento oficial del Estado.

Decreto N°55/2012, que reglamenta el pago de la subvención municipal.

Decreto N°79/2005, que regula el estatuto de las alumnas en situación de embarazo y maternidad.

Decreto N°196/2005, que aprueba reglamento sobre la obligatoriedad de los establecimientos educacionales de contar a lo menos con un 15% de alumnos en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica como requisito para impetrar la subvención.

Decreto N°30/2017, que reglamenta las condiciones sanitarias en los lugares de trabajo.

Decreto N°289/89, que aprueba el reglamento sobre condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales.

Decreto N°289/2010, que fija normas generales sobre el calendario escolar.

Decreto N°313/73, que incluye a escolares en el seguro de accidentes de acuerdo con la Ley N°16.744.

Decreto N°315/2010, que reglamenta requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del Estado a los establecimientos educacionales de educación parvularia, básica y media.

Decreto N°352/2003, que reglamenta el ejercicio de la función docente.

Decreto N°565/90, que aprueba el reglamento general de centros de padres y apoderados para los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Ministerio de Educación.

Ley N°21.128/2018, sobre aula segura (cancelación de matrícula, violencia en los colegios y expulsión).

Ley N°18.695/88, Ley Orgánica Constitucional de municipalidades.

Decreto N°5/93, sobre subvenciones a establecimientos educacionales.

Decreto N°2/96, modificación sobre subvenciones a establecimiento educacionales; cobro cuota centro de padres y apoderados.

Ley N°20.201, sobre subvenciones a establecimientos educacionales y otros cuerpos legales.

Doctrina Social de la Iglesia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Aguerrebere, J. M. (2010). **Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución escolar** (2ª. Ed.). Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/38986?page=22>
2. Ahumada, L., González, Á., Pino-Yancovic, M., Maureira, Ó., (2017), Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. *Informe Técnico N°7. LÍDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile
3. Arriagada, C., & López, D. A. (2015). **La Educación Secundaria en Chile. Situación actual y proyecciones**. Praxis Educativa, 19(1), 80-85. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=118565339&lang=es&site=ehost-live>
4. Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco R., Rivas, M., Tejedor, F., (2002), Guía para una gestión basada en procesos, España: Instituto Andaluz de Tecnología
5. Bixio, C. (2012). Cómo construir proyectos: el proyecto institucional y la planificación estratégica. Los proyectos de aula. Qué. Cuándo. Cómo. HomoSapiens Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/67055>
6. Bolívar, A. y Bolívar-Ruano, R., (2016), Individualismo y comunidad profesional en los establecimientos escolares de España: limitaciones y posibilidades. *Educar em Revista, Brasil, N°62*, pp. 181-198, out/dez. 2016.
7. Castillo, C. C. (2017). **Tras la consigna del progreso, la innovación y el cambio: la problematicidad de los proyectos educativos**. Xipe Totek, 26(2), 159–177. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=126523571&lang=es&site=ehost-live>

8. Contreras Moreno, B. P. (2019). **Incidencia de la gestión escolar y liderazgo en las instituciones educativas: Perspectiva de análisis**. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 14(1), 52-68. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=139996503&lang=es&site=ehost-live>
9. Letelier Gálvez, M. E., & Fiabane Salas, F. (2015). **Participar en el Espacio Educativo: Establecimientos Municipales que Construyen sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI)**. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(1), 81-96. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=102631479&lang=es&site=ehost-live>
10. Mosquera Mosquera, C., & Rodríguez Lozano, M. N. (2018). **Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar**. *El Ágora USB*, 18(1), 256–268. <https://doi.org/10.21500/16578031.2771>
11. Pérez-Ruiz, A. (2014). **Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano**. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=99409646&lang=es&site=ehost-live>
12. Severino-González, P., Medina Giacomozzi, Á., & Pujol-Cols, L. (2018). **Responsabilidad social en escuelas de educación primaria en Chile: tensiones y desafíos**. *Encuentros*, 16(2), 11–22. <http://repositorio.ucm.cl/handle/ucm/2190>
13. Tessio Conca, A., & Ríos, G. (2015). **Gestión Escolar Y Proyectos Educativos: Un Análisis en Escuelas Secundarias Estatales De La Ciudad De Córdoba**. *Cuadernos de Educación*, 13(13), 1–13. Retrieved

from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=118944250&lang=es&site=ehost-live>

14. Williamson Castro, G., Torres Huechucura, T., & Castro Machuca, Y. (2017). **Educación rural: Proyecto Educativo Institucional desde un enfoque participativo**. Sinéctica, 49, 1-16. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125726123&lang=es&site=ehost-live>