



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación
Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DEL LICEO JOSEFINA AGUIRRE MONTENEGRO DE LA COMUNA
COYHAIQUE, REGIÓN DE AYSÉN.**

Candidato a magíster: María Eugenia Castillo Moreira
Tutor disciplinar: Dra. Carmen Bastidas Briceño
Tutor metodológico: Dra. Amely Vivas

Marzo, 2024

Índice

Resumen	4
Introducción	5
Marco Teórico.....	7
Marco Contextual.....	15
Características De La Comuna.....	15
Identificación De La Institución	15
Historia e Hitos Importantes.....	16
Proyecto Educativo Institucional	17
Sellos Educativos	18
Diseño Y Aplicación Del Instrumento De Diagnóstico	19
Participantes.....	23
Análisis De Resultados	24
Análisis De Resultados De Instrumento De Diagnóstico.....	24
Área Formación Basada En Competencias	24
Área Liderazgo Pedagógico	28
Área Gestión Curricular	32
Análisis De Resultados Académicos.....	39
Propuesta De Mejora	42
Área: Formación Basada En Competencias	42
Área: Liderazgo Pedagógico.....	43
Área: Gestión Curricular	44
Área: Gestión De Recursos	45
Etapa De Implementación y Evaluación.....	46
Conclusión.....	47

Bibliografía.....	48
Anexos.....	51
Instrumento De Diagnóstico.....	52
Validación De Instrumento	74

Resumen

Nos encontramos viviendo, lo que muchos llaman, cuarta revolución o revolución 4.0, siendo una de sus características principales la velocidad en que cambia la tecnología, generando una incertidumbre de las competencias necesarias que deben desarrollar nuestros estudiantes que les permitan una inclusión exitosa en sus vidas profesionales. Bajo esta lógica es que las organizaciones educacionales deben mantener actualizados sus programas educativos, adaptándose a los nuevos requerimientos sociales. El presente trabajo aborda un establecimiento proponiendo un programa de mejoramiento educacional a mediano plazo, logrando a largo plazo una disminución de las brechas de aprendizaje de los estudiantes, junto con llevar a la comunidad educativa a reflexionar sobre donde queremos llegar, que queremos lograr y como lo vamos a lograr, considerando las características propias del establecimiento, a través de la sistematización de prácticas que se vinculan directamente con el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes (Ministerio de Educación de Chile, 2021). Para llevar a cabo lo propuesto, se recopila información de resultados académicos y se diseña un instrumento de diagnóstico de prácticas y procedimientos en cuatro dimensiones: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. El instrumento se sustenta en estándares de desempeño del Ministerio de Educación de Chile, 2021. Los resultados expuestos en el diagnóstico nos indican debilidades referentes al apoyo hacia los docentes, sistematización de procedimientos de evaluación de desempeño, competencias tecnológicas de los docentes y transparencia del uso de recursos lo que repercute directamente en el aprendizaje de los estudiantes y una clara tendencia a reflexionar y colaborar sólo cuando el personal es evaluado externamente. Es entonces que se propone un sistema de mejora continua junto con una evaluación anual que dé cuenta de los avances o retrocesos y que permita establecer nuevas metas o modificarlas hacia un mejoramiento educacional.

Introducción

La Ley General de Educación N°20.307 marca un camino claro para la educación en Chile: el desarrollo integral de los estudiantes. Este objetivo se materializa a través de dos pilares fundamentales, primero el currículum nacional que define una base cultural sólida y común para todos los estudiantes asegurando la equidad y el aprendizaje integral, además de fomentar el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Segundo, considerando que cada comunidad educativa es única, se propone la flexibilidad de diseñar planes y programas que se ajustan a su realidad, necesidades e intereses estableciendo elementos enmarcados que las comunidades educativas debe asumir. En conjunto, estos dos pilares trabajan en armonía para construir una educación chilena que favorezca al máximo el potencial de cada estudiante, tanto en el ámbito académico como en el personal. Para alcanzar el desarrollo integral de los estudiantes, la educación no solo debe ser efectiva, sino también contextualizada. Cada institución escolar debe adaptar su enfoque a la realidad sociocultural y territorial de su entorno, tomando en cuenta las necesidades e intereses de sus estudiantes a través de la Implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo que considere la realidad sociocultural y territorial donde se encuentra la institución educativa, los intereses y necesidades de los estudiantes para poder ofrecer una educación que les sea relevante y atractiva, los procesos pedagógicos dentro y fuera del aula considerando los procesos pedagógicos que ocurren en el entorno social y cultural del estudiante. Esta contextualización no solo beneficia a los estudiantes, sino también a la comunidad en general. Al preparar a los estudiantes para desenvolverse en su propio contexto, la educación contextualizada contribuye al desarrollo de la comunidad y del país en su conjunto. Por lo tanto, la contextualización de la educación es un elemento fundamental para asegurar una formación integral de los estudiantes. Es un proceso que requiere el compromiso de toda la comunidad educativa, desde los docentes y directivos hasta las familias y los miembros de la comunidad. (Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC], 2018, pp.18-19)

Bajo esta mirada de contextualización de la educación y con el propósito claro de asegurar una educación y desarrollo integral de los estudiantes, es que se propone en este trabajo un plan de mejora educativa a nivel macro curricular de un liceo técnico – profesional en Coyhaique, región de Aysén, pudiendo identificar sus fortalezas y debilidades, impulsando un modelo de mejoramiento continuo que incide en el desarrollo de los procesos de gestión de los establecimientos y, por consiguiente, en la calidad de la educación que estos imparten (MINEDUC, 2021)

Como primer paso se realiza una recopilación de datos en torno a resultados académicos, así como referencias de estudiantes y apoderados a través de pruebas estandarizadas como Prueba de selección Universitaria (PSU), Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) y Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA), además se diseña y aplica un instrumento de diagnóstico enfocado en áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Este instrumento se fundamenta en “Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores del Ministerio de Educación” (MINEDUC, 2021) y en “Los Estándares de la Profesión Docente Marco para la Buena Enseñanza” (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas [CPEIP], 2021).

Luego de analizar los resultados, se genera una propuesta de mejoramiento a través de un plan estratégico y acciones concretas a realizarse en un año académico, calendarización de implementación, seguimiento y monitoreo mensual, terminando con la evaluación del plan de mejoramiento propuesto en función del cumplimiento de las acciones, de las estrategias y logro de los objetivos planteados. Se espera que, en un largo plazo, este plan estratégico repercuta positivamente en el aprendizaje de los estudiantes de este establecimiento

Marco Teórico

El Ministerio de Educación de Chile invita a las comunidades educativas a reflexionar sobre sus logros, dificultades y progresos a través de una autoevaluación que permite identificar prácticas directivas y pedagógicas con el fin de establecer procedimientos sistematizados que permiten una mejora continua de sus proyectos institucionales.

Desde el año 2014 los establecimientos en Chile deben realizar un Plan de Mejoramiento Educativo donde, a través de distintos instrumentos medibles, se autoevalúan, para luego analizar y proponer planes de acción que apunten a un mejoramiento educacional, estos planes de acción incorporan metas anuales con objetivos a mediano plazo de 4 años como máximo y están divididas en cuatro dimensiones: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.

Pero ¿Por qué es importante sistematizar estos procesos?, ¿Por qué es importante reflexionar hacia una mejora educacional?

Si analizamos los siete principios del aprendizaje (Guirtz et al. 2018, como se citó en Perking, 2010), a través de una metáfora de juego, en las escuelas deberíamos:

1. aprender el juego del aprendizaje;
2. jugar el juego completo;
3. lograr que valga la pena jugar el juego;
4. trabajar sobre las partes difíciles;
5. jugar de visitante;
6. descubrir el juego oculto;
7. aprender del equipo (y de otros equipos). (p.11)

En otras palabras, saber hacia dónde vamos, porqué, cómo y trabajar en equipo, pues de esta manera se adquiere una cultura de aprendizaje con una motivación clara

hacia el logro de objetivos, donde todos y cada uno de los miembros de la comunidad sabe hacia dónde está la meta y como llegar a ella.

Según Guirtz et al. (2018), como se citó en Stoll y Fink (2004) una buena escuela:

- Promueve el avance de todos los alumnos, más allá del conocimiento que poseen y de las características del contexto.
- Garantiza que cada alumno llegue a su máximo nivel posible,
- Aumenta todos los aspectos relativos al conocimiento y al desarrollo del alumno (integral, más allá de las áreas académicas).
- Sigue mejorando año a año. (p.17)

Bajo esta mirada de los aprendizajes es válido preguntarse ¿Qué enseñar?, ¿Nos enfocamos solo en los documentos oficiales, como el curriculum nacional? ¿En qué habilidades o competencias debería ser orientada la mirada, considerando la continua evolución de la sociedad?, ¿Qué tan preparados están los docentes para desarrollar habilidades y competencias, considerando que los propios procesos de aprendizajes del profesorado actual fueron muy distintos a lo que se debe desarrollar en los estudiantes hoy en día?

Sin ir más lejos en el pasado según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), (2020)

en 2016 la gestión y la ingeniería de software fueron las habilidades de mayor demanda en el mercado laboral, pero, en 2017, destrezas como Inteligencia Artificial, big data (análisis de datos) y cloud computing (trabajo en la nube) subieron de rango y continuaron creciendo en 2018 y 2019. (p. 27)

Y tal como se plantea CEPAL/OEI (2020), como citó en OCDE (2019) “las habilidades digitales de hoy no son necesariamente las habilidades del futuro”. (p.27)

¿Entonces que promover en nuestros establecimientos? Según CEPAL/OEI (2020). Los entornos de aprendizaje deben enfocarse a la llamada cuarta revolución industrial donde encontramos a la inteligencia artificial, social media, automatización de

procesos, colaboración en línea, entre otros y al cambio climático y la necesidad de migrar hacia procesos sostenibles (p. 27). Lo que nos lleva a pensar en las herramientas, habilidades, competencias que los estudiantes deben desarrollar y consecuentemente en que debe enfocarse el establecimiento.

Parece ser que las competencias del saber, tan necesarias, no son las únicas en las cuales debemos enfocarnos, y toman las riendas las competencias del hacer y del ser, las llamadas “habilidades para el futuro” que debemos potenciar en nuestros estudiantes y en los docentes que tienen la tarea de desarrollarlas

En un establecimiento técnico profesional, que es el caso a analizar, una de las metas más importantes a conseguir y trabajar es el logro del perfil de egreso técnico-profesional según la especialidad, preparar a un estudiante para salir al mundo laboral inmediato para algunos, para otros, prepararlos para continuidad de estudios. Es un desafío constante priorizar las habilidades relacionadas a las demandas laborales, más allá de la especialidad escogida. Entonces se hace imperativo enfocarse en un currículum basado en competencias, que englobe las áreas socioemocionales, cognitivas, actitudinales, junto con habilidades digitales y de ciudadanía global (OCDE, 2019, p. 18).

Por otro lado, Según Guirtz et al. (2018), como se citó en Sammons y otros (1995) se enfocan en la labor de liderazgo y altas expectativas, trabajo comunitario con las familias; mientras que Reynolds (1997) fija su mirada en los aprendizajes, datos cualitativos y solución de problemas como enfoque hacia el mejoramiento educativo.

En cuanto a la labor de liderazgo pedagógico, Aravena y Montecinos 2003 analizan el contexto actual donde la función de los líderes escolares va más allá de la gestión administrativa. Se espera que sean líderes pedagógicos, que implementen estrategias hacia mejorar la enseñanza y, en consecuencia, el aprendizaje de los estudiantes, esta visión se encuentra en EL Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2021), además Raczinsky y Muñoz, 2005, Bush, 2011; Hallinger, 2003; Hargreaves y Fink, 2006, coinciden en que las escuelas con mejores resultados son aquellas donde los líderes se preocupan por generar instancias de desarrollo profesional docente. Montecinos (2003) indica que los líderes escolares que asumen este

enfoque reconocen que en los establecimientos educativos también se aprende y se desarrolla profesionalmente a los docentes. Siendo las actividades de desarrollo más efectivas la que se mencionan a continuación:

- Reconocen a los docentes como productores de conocimientos pedagógicos, involucrándose en procesos de indagación sobre la enseñanza y el aprendizaje.
- Permiten integrar el conocimiento disciplinario y su enseñanza.
- Permiten la integración de la teoría y de la práctica situada en el establecimiento educacional.
- Fomentan el aprendizaje colaborativo entre pares, a través de la reflexión colectiva respecto de las propias prácticas.
- Involucran una planificación a largo plazo. Las actividades no son eventos esporádicos.
- Combinan una variedad de estrategias que pueden implicar la participación de expertos internos y/o externos al establecimiento. (p. 46)

En definitiva, el liderazgo escolar y el desarrollo profesional docente son dos pilares fundamentales para la mejora educativa. Un liderazgo efectivo que impulse el desarrollo profesional de los docentes tendrá un impacto directo en la calidad de la enseñanza y, por ende, en el aprendizaje de los estudiantes.

Por otra parte, según Galdames (2019), en las últimas dos décadas, la rendición de cuentas ha transformado el rol y las responsabilidades de las instituciones educativas. En la "era de las agendas basadas en estándares" (Cranston, 2013, como se citó en Galdames 2019), docentes y directivos deben medir y demostrar sus logros educativos. Esta sobrecarga, sumada a otras responsabilidades sociales, aumenta el desgaste profesional (Mearns y Cain, 2003).

Fortalecer las condiciones laborales de los docentes es una tarea clave para cualquier directivo. Esta práctica de gestión de recursos humanos explora las oportunidades que ofrece una gestión adecuada del tiempo y estrategias para mejorarla. La evidencia,

según Galdames (2019), identifica las ventajas que tiene para los centros educativos y los docentes, contar con una gestión apropiada del tiempo escolar, estos son:

- Bienestar y salud: cuando el tiempo es bien gestionado, usualmente, los docentes se sienten más reconocidos, valorados y felices. Como consecuencia de esto, tienden a enfermarse menos y por lo mismo a pedir menos licencias médicas, lo que impacta en su asistencia y en el aprendizaje de los estudiantes.
- Retención y atracción: cuando buenos profesores reconocen que la escuela prioriza los temas pedagógicos y observan un balance adecuado en sus responsabilidades, suelen mantenerse por años en el mismo establecimiento, lo que se ha asociado con un mejor desempeño. Además, la escuela se vuelve un imán para docentes de excelencia que están buscando un mejor lugar de trabajo.
- Fortalecimiento de prácticas pedagógicas: cuando los directivos liberan a los profesores de la sobrecarga de responsabilidades administrativas, los docentes tienen mayores oportunidades de reflexionar sobre sus propias prácticas y fortalecer su enseñanza.
- Innovación: disponer de mayor tiempo para centrarse en lo pedagógico, aumenta las posibilidades de creación de nuevas ideas y proyectos, tanto dentro como fuera del aula. (p. 76)

Como podemos ver la propuesta de mejora educacional, entonces, responde a un esfuerzo continuo por cambiar las condiciones de aprendizaje en las escuelas, con el fin de alcanzar las metas definidas de manera más eficaz (Murillo, 2011). Contempla los resultados de aprendizaje, inserción laboral y continuidad de estudios con la capacidad de la escuela para gestionar el camino y sus procesos internos.

La mejora educacional demanda un trabajo cooperativo entre los miembros del equipo (Gonzales, 2003), además la capacidad del establecimiento para incorporar innovaciones educativas englobadas como establecimiento y no como acciones aisladas de proyectos o con falta de sistematización o continuidad, enfocando la mirada no solo en los procesos de enseñanza aprendizaje cuya responsabilidad cae en los docentes, sino que también en los procesos de gestión de recursos y liderazgo pedagógico.

La invitación es evaluar las prácticas que se vinculan con el aprendizaje de los estudiantes, como un proceso sistemático de mejora educativa, dentro del plan de mejoramiento educativo, comenzando con un diagnóstico institucional, que involucre acceder a resultados académicos y de formación personal y social a través de pruebas estandarizadas del MINEDUC, junto con una revisión de las prácticas institucionales y pedagógicas, cuya sola realización ya nos invita a la reflexión y análisis crítico de procesos y como estos inciden en el logro de los estudiantes (MINEDUC, 2021).

El diseño del instrumento de diagnóstico de prácticas y procedimientos del establecimiento se elabora, primero definiendo el instrumento de recopilación de datos, en este caso una encuesta, puesto que, Según Pardinás (1991), "la encuesta es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación". La población objetivo, se debe definir con anterioridad, ya que es el objetivo principal de este trabajo de recopilación de datos, determinando el contenido de las preguntas (De Vaus, 2002). En cuanto al diseño de las preguntas deben ser redactadas de forma clara, concisa y comprensible para el encuestado (Sellitz et al. 1965), el tipo de escala de respuesta para este trabajo es la escala de Likert, la que nos entrega el nivel de acuerdo y desacuerdo de las prácticas encuestadas.

Luego de realizado el diseño, realizar una prueba piloto con el propósito de "volver a evaluar la claridad con la que están redactados los ítems" y de esta manera "cerciorarnos de que la población a la cual se le va a aplicar este instrumento entiende claramente cada uno de los conceptos que estamos escribiendo en los ítems que constituyen el instrumento" (Supo, 2013, p.30)

Por otra parte, diversos autores han destacado la importancia de la validez de las encuestas de procesos, uno de ellos Anastasi (1988) quien indica: "La validez es el grado en que un instrumento mide lo que se pretende medir y no otra cosa". Existen varios tipos de validez de instrumentos, entre las de mayor uso están la de validez de constructo, de criterio y contenido. Para este trabajo se elige la última, a través de la participación de un juez experto. Robles y Rojas, 2015, como se citó en Galicia (2017) hacen referencia a la relevancia de fungir como tal; indican que esa labor es fundamental para "eliminar

aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran". En el proceso de validez de contenido se ponen en juego una serie de opiniones argumentadas por parte de los expertos, se pueden identificar las debilidades y fortalezas del instrumento. Ello permitirá un análisis profundo por parte del investigador que dará lugar a la toma de decisiones respecto a qué modificar, integrar o eliminar (Alarcón Et. al.2017).

En cuanto al medio o método de aplicación del instrumento, dependerá del contexto, tiempo y voluntad de la población. Dillman (2007) describe diferentes métodos de aplicación de encuestas, como online, presencial, correo postal, entre otros, también hace referencia al formato de la encuesta con el objetivo que facilite la respuesta, en un formato sencillo con opciones de respuestas para cada pregunta, adaptando el método de aplicación según la población objeto.

Una vez que se ha concluido con la recolección, codificación y tabulación de los datos, sigue la etapa de análisis y luego de interpretación de los datos. Según Rojas (1986):

Estas etapas se encuentran estrechamente ligadas, por lo cual suele confundírseles. El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.

Por otra parte, Hernández et. al (2014): "El análisis de datos es la etapa en la que se extrae información de los datos recolectados para dar respuesta a las preguntas de investigación". Mientras que Pallant (2013) nos indica que "El análisis de datos es un proceso esencial para la investigación, ya que permite al investigador comprender e interpretar los resultados de su estudio.

El análisis, como bien define Di Virgilio (2008), es un viaje de descubrimiento que se inicia con la primera recolección de datos y se extiende hasta más allá del trabajo de campo. A lo largo de este viaje, el investigador se embarca en una reflexión constante sobre los datos, otorgándoles gradualmente un sentido que va evolucionando desde lo descriptivo hasta lo teórico y abstracto. El primer paso es la realización de un análisis preliminar, donde se comienza a generar significado a partir de los datos. Para ello, se utilizan conceptos sensibilizadores como guías para ordenar la mirada y crear categorías intuitivas a partir de los tramos de los relatos. Este análisis se lleva a cabo durante la recolección de datos, permitiendo al investigador realizar ajustes en su enfoque si es necesario. El segundo momento es el análisis intermedio, que se realiza una vez que se ha recogido todo el material. En este punto, se elaboran reglas para codificar los datos y se asigna cada uno a una o varias categorías. El objetivo es refinar el análisis y establecer relaciones entre las diferentes categorías. El viaje culmina con el análisis final, donde se descubre la cadena lógica de las evidencias que explican el fenómeno estudiado.

Scribano (2000) resume las tareas del investigador en este punto como “conectar información con imputación de sentido, relacionar datos y teoría y mantener un estado de vigilancia epistemológica y alerta metodológica”.

A través de este proceso, se pueden obtener resultados ricos y profundos que ayudan a comprender mejor las prácticas y procedimientos del establecimiento diagnosticado.

Marco Contextual

Características De La Comuna

Coyhaique, capital regional de la región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, es una ciudad aislada de las demás regiones del país, siendo muy difícil salir de ella. Las alternativas de transporte son avión, cuyo uso está condicionado a una tarifa de alto valor; luego por tierra, a través de vehículo particular o buses donde se deben tomar entre una a cuatro barcasas y ferries, dependiendo de la ruta, algunos subsidiados por el estado, cuya duración desde Coyhaique a Puerto Montt es de aproximadamente dos días. Por tanto, la mayoría de los estudiantes del liceo Josefina Aguirre Montenegro no ha salido nunca de la región.

Si bien la mayoría de los establecimientos, incluyendo el Liceo Josefina Aguirre, cuenta con jornada escolar completa, la hora de almuerzo es extensa, dando la oportunidad para que tanto alumnos como profesores puedan regresar a sus residencias para almorzar, horario de colación que se extiende por una hora y media. La desventaja de esta rutina es que la asistencia se ve mermada en las tardes, puesto que los estudiantes no vuelven al establecimiento.

La región de Aysén tiene un clima y una cultura diferente al resto de las regiones, donde el invierno es inclemente y largo, comenzando con temperaturas bajo cero en abril – mayo y terminando en septiembre – octubre, el aprovechamiento de luz solar en estos meses disminuye a 5 horas diarias, siendo la última semana de junio, mes de julio y primeras semanas de agosto las más crudas, con precipitación de nieve y escarcha que no permite la libre circulación de locomoción, por lo tanto todo se vuelve más lento. En cuanto a la cultura se vive una compartida con Argentina, puesto que es más rápido y expedito llegar a este país que a otra región de Chile, lo que repercute directamente en el uso del vocablo propio argentino, bailes, costumbres y vestimenta.

Identificación De La Institución

Liceo Josefina Aguirre Montenegro, ubicado en calle José Miguel Carrera 485 Comuna Coyhaique, región de Aysén, en pleno centro de la ciudad, es un

establecimiento Colegio Urbano cuyos niveles de atención comienzan con Educación básica con 7to y 8avo, media humanista científica y educación media técnico profesional y cuenta con un promedio de 400 estudiantes, 43 docentes (tiempo completo y parcial), siete asistentes de la educación profesionales, 22 asistentes de la educación no profesionales y siete asistentes de la educación auxiliares. Los estudiantes pertenecen en un 80% a la población más vulnerable.

Dependía de la Ilustre Municipalidad de Coyhaique hasta el mes diciembre de 2023, ahora su sostenedor es el Servicio Local de Educación Pública.

Su director ya con 10 años en su cargo, Don Adolfo Pavés Cornejo, termina su periodo en el año 2023. El Liceo cuenta además con Jefa de la Unidad Técnico-Pedagógica (UTP), Inspector General, Coordinador Técnico – Profesional (TP), Orientador, Encargado de Convivencia Escolar, Coordinador Programa de Integración Escolar (PIE).

Otra característica importante del establecimiento es que el 38% de los estudiantes vienen de zonas rurales de la región, es decir deben vivir en residencias familiares, por lo que la jornada escolar es de lunes a viernes, pero el viernes es sólo media jornada, lo que permite a los estudiantes viajar en la tarde a sus hogares, para retornar el domingo en la tarde. Esta dinámica es difícil para los estudiantes y para el establecimiento en cuanto a la comunicación directa con los apoderados y contención del estudiante que se encuentra lejos de su hogar.

Historia e Hitos Importantes

Información extraída de Proyecto Educativo Institucional del establecimiento:

Al servicio de la educación desde 1962. Desde sus inicios ha tenido una opción por entregar un servicio educativo centrado en la formación integral de todos los alumnos y alumnas; y al mismo tiempo entregar un espacio de desarrollo profesional para los docentes y asistentes de la educación que lo componen.

En 1962 Se crean los primeros cuatro cursos, con una matrícula de 136 alumnos. Funcionan en el gimnasio del Grupo Escolar (actual Escuela Pedro

Quintana Mansilla de Coyhaique), cuyos directores cedieron gentilmente el espacio y autorizaron divisiones provisorias mediante tabiques. En 1965 Egresan los primeros 14 alumnos del Liceo (8 hombres y 6 mujeres). Todos los egresados cursaron Sexto año de Humanidades mención letras.

En 1970 se construye la primera etapa del liceo, correspondiente a 1.179 m², que abarcaron salas de clases, Laboratorio de Idiomas, de Biología, de Química y Física y Servicios Higiénicos para los alumnos.

Entre 1978 y 1981 Se construye una segunda etapa de salas de clases, gimnasio y pabellón administrativo.

1981 Se traspasa la administración del Establecimiento a la Ilustre Municipalidad de Coyhaique.

1997 Se genera, postula y obtiene, por vía de excepción, el Proyecto Montegrande, para ejecutarlo entre los años 1998 y 2002.

2004 Se inició la modalidad Técnico - Profesional en el Liceo con dos cursos de Tercer Año Medio: uno de la especialidad de Técnico en Turismo y otro de Técnico en Administración. Aun así, se mantiene la modalidad Humanista – científica

Entre los años 2014 y 2020 se obtienen distintas certificaciones e incorporaciones tales como Certificación del SENDA, Incorporación al Currículum Educación Cívica, Certificación Medio Ambiente SINCAE, Convenio con tres universidades de la Región para apoyo como preuniversitario, Creación de programa de comunicaciones, periódico, radio escolar, canal escolar (actualmente sin funcionamiento), Convenio de colaboración con Educación 2020 programa Redes de Tutoría y Convenio de colaboración con Educación 2020 programa Aprendizaje Basado en Proyectos

Proyecto Educativo Institucional

Información extraída de Proyecto Educativo Institucional del establecimiento:

VISION: Somos una comunidad educativa inclusiva e innovadora, que, con un personal idóneo y una propuesta articulada, se compromete a desarrollar integralmente a sus estudiantes como personas autónomas, reflexivas y comprometidas consigo mismo, el medio ambiente y la comunidad.

NUESTRA MISIÓN Como comunidad educativa formamos integralmente a los estudiantes desarrollando sus competencias, forjando su proyecto de vida y su integración adecuada a la sociedad, con especial énfasis en su compromiso con el medio ambiente.

Sellos Educativos

a) Educación Integral: Brindar oportunidades formativas a los estudiantes, tanto académicas como no lectivas, que permitan el desarrollo de un aprendizaje holístico, con actividades centradas en desarrollar la identidad, pensamiento crítico y conciencia con el medio ambiente.

b) Educación Innovadora: El establecimiento se caracteriza por brindar autonomía a los docentes, quienes tienen la posibilidad de innovar y experimentar en temáticas pedagógicas pertinentes de acuerdo a las necesidades de cada estudiante, fomentando redes de trabajo interdisciplinario interno y con otras instituciones, fortaleciendo instancias formativas diversas y generando las condiciones para su óptima ejecución, lo que permite a nuestros estudiantes aprender y demostrar según sus propios ritmos y estilos.

c) Educación Inclusiva: Nuestro liceo entiende la diversidad como una oportunidad de aprendizaje académico, social, cultural y valórico, respetando las particularidades y los distintos procesos de desarrollo personal

Diseño Y Aplicación Del Instrumento De Diagnóstico

Con el propósito de recopilar información sobre la percepción de los miembros de la comunidad sobre las prácticas institucionales y pedagógicas, se diseña un instrumento de diagnóstico tipo encuesta. Este diseño se elabora adaptando estándares y prácticas ya utilizados en el sistema público de educación como son los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales cuyo propósito es evaluar el nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas, estas prácticas:

Son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión institucional de los establecimientos educacionales, y que, a la vez, orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación” (MINEDUC, 2021)

Además, se utiliza como referencia los Estándares de Desempeño Docente contenidos en el nuevo Marco para la Buena Enseñanza 2021:

Son el principal referente para fortalecer, apoyar y mejorar la práctica pedagógica y el desarrollo profesional de las y los docentes en ejercicio. Para ello, plantean conocimientos, competencias y herramientas fundamentales para mejorar la enseñanza (CPEIP, 2021).

Ambos abordan cuatro áreas fundamentales de la gestión institucional y pedagógica mencionadas en el marco teórico, gestión pedagógica, gestión de recursos, liderazgo pedagógico y formación basada en competencias.

Cada área se conforma por criterios, indicadores y prácticas a evaluar, que facilitan un análisis más integral de las posibles fortalezas y debilidades de cada docente.

Se detalla en Tabla 1, los indicadores y prácticas para cada criterio según las dimensiones evaluadas.

Tabla 1*Crterios, Indicadores y Prácticas por área*

Área	Crterios	Indicadores y prácticas
Formación basada en competencias	1. Saber conocer	Evaluado a través de 6 prácticas
	2. Saber hacer	Evaluado a través de 8 prácticas
	3. Saber ser	Evaluado a través de 7 prácticas
Liderazgo Pedagógico	1. Establecer dirección	Primer Indicador evaluado a través de 4 prácticas. Segundo Indicador evaluado a través de 7 prácticas Tercer indicador evaluado a través de 3 prácticas
	2. Rediseñar la organización	Primer Indicador evaluado a través de 5 prácticas. Segundo Indicador evaluado a través de 3 prácticas Tercer indicador evaluado a través de 4 prácticas
	3. Desarrollar personas	Primer Indicador evaluado a través de 3 prácticas. Segundo Indicador evaluado a través de 3 prácticas
	4. Gestionar la instrucción (enseñanza - aprendizaje) en la escuela	Indicador evaluado a través de 3 prácticas
Gestión curricular	1. Gestión pedagógica	Primer Indicador evaluado a través de 3 prácticas.

			Segundo Indicador evaluado a través de 3 prácticas
			Tercer indicador evaluado a través de 3 prácticas
			Cuarto indicador evaluado a través de 3 prácticas
			Quinto indicador evaluado a través de 3 prácticas
	2. Enseñanza - aprendizaje en el aula		Primer indicador evaluado a través de 3 prácticas. Segundo indicador evaluado a través de 3 indicadores
	3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes		Primer Indicador evaluado a través de 3 prácticas. Segundo Indicador evaluado a través de 3 prácticas Tercer indicador evaluado a través de 5 prácticas Cuarto indicador evaluado a través de 4 prácticas Quinto indicador evaluado a través de 4 prácticas Sexto indicador evaluado a través de 3 prácticas
Gestión de recursos	1. Gestión recursos humanos	de	Primer Indicador evaluado a través de 3 prácticas. Segundo Indicador evaluado a través de 3 prácticas Tercer indicador evaluado a través de 4 prácticas

	Cuarto indicador evaluado a través de 3 prácticas
	Quinto indicador evaluado a través de 2 prácticas
	Sexto indicador evaluado a través de 3 prácticas
	Séptimo indicador evaluado a través de 4 prácticas
	Octavo indicador evaluado a través de 3 prácticas
<hr/>	
2. Gestión de recursos financieros	Primer Indicador evaluado a través de 3 prácticas.
	Segundo Indicador evaluado a través de 3 prácticas
	Tercer indicador evaluado a través de 3 prácticas
	Cuarto indicador evaluado a través de 3 prácticas
<hr/>	
3. Gestión recursos educativos	Primer Indicador evaluado a través de 4 prácticas.
	Segundo Indicador evaluado a través de 5 prácticas
	Tercer indicador evaluado a través de 5 prácticas
	Cuarto indicador evaluado a través de 3 prácticas

Se utiliza una escala de respuesta utilizando cinco niveles de valorización que se describen en la encuesta. En el apartado de análisis, serán provistas con una numeración que permitirá entregar un resultado estadístico para una mejor comprensión para el análisis.

Luego del diseño del instrumento, se pre- testea con la colaboración de cinco docentes que deben contestar la encuesta con una mirada de mejoramiento de esta, logrando enmendar errores de redacción, numeración y claridad de indicadores, así como de las instrucciones del instrumento.

Después de realizado el paso anterior, el instrumento es presentado a la Jefa de Unidad Técnico-Pedagógica, quien, a través de su competencia en el área, analiza y sugiere cambios, las cuales fueron aplicadas, mejorando la calidad del instrumento en cuestión.

El método de aplicación y recolección de datos se envía a través de formulario de google al equipo directivo, UTP, TP, coordinadores y docentes, quienes de manera voluntaria respondieron la encuesta, con el objeto de alcanzar el mayor porcentaje posible de respuestas para obtener una muestra considerable y una visión clara de las percepciones de los miembros de la comunidad.

Participantes

La muestra que responde el instrumento de diagnóstico se compone por dos coordinadores y diez miembros del equipo docente del Liceo Josefina Aguirre Montenegro, logrando representar las diferentes áreas del establecimiento.

Como se menciona anteriormente este instrumento fue realizado con el objetivo de analizar las prácticas y procedimientos de docentes y directivos para luego ser contrastados con los resultados académicos de los estudiantes, para que de esta manera el Plan de mejoramiento propuesto obtenga objetivos cuyas acciones permitan una mejora en el aprendizaje de los estudiantes.

Análisis De Resultados

Análisis De Resultados De Instrumento De Diagnóstico

Área Formación Basada En Competencias

Criterio Saber Conocer.

Se puede inferir que los docentes autoevalúan sus competencias en este criterio como avanzado, con puntuación máxima de 4 puntos. Los indicadores, cuyos resultados muestran una autovaloración del cien por ciento de los docentes encuestados, nos indican un conocimiento de las estrategias de evaluación y estrategias de enseñanza-aprendizaje pertinentes a su labor docente, mientras que el sexto indicador nos da cuenta de que existe más diversidad, puesto que las respuestas varían entre los puntajes 1, 2 y 3, es decir, débil, en desarrollo y satisfactorio. Este indicador revela una autoevaluación de los docentes sobre sus conocimientos en estrategias didácticas que permitan el pensamiento crítico y de metacognición. En cuanto a conocimientos propios de su curriculum, experiencias de aprendizaje y estrategias de evaluación se encuentran con un nivel alto en puntuaciones. Por tanto, la mirada hacia la mejora apunta a las estrategias de pensamiento superior.

Criterio Saber Hacer.

Notoriamente es el octavo indicador donde los docentes se autoevalúan con la puntuación más baja. Esto indica la no incorporación en las prácticas pedagógicas del docente de enfoques que permitan desarrollar habilidades de metacognición en los estudiantes, coincidiendo con el indicador del criterio saber conocer, que nos muestra una clara conexión de los criterios hacer con el conocer. Otro indicador con bajo puntaje se refiere al uso de las tecnologías de la información como estrategia de enseñanza-aprendizaje.

Criterio Saber Ser.

En este criterio el indicador con puntuaciones menores en comparación con los demás es el séptimo, éste se refiere a la práctica de generar espacios para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y el uso del error, de modo de favorecer la

capacidad de los estudiantes de estar abiertos a los cambios. Este indicador, igualmente se relaciona con los indicadores antes mencionados en los criterios saber conocer y saber hacer.

En conclusión, para esta área, podemos enfocar nuestras acciones principalmente en el mejoramiento de los espacios de reflexión en el aula, uso de estrategias pedagógicas y didácticas que permitan en los estudiantes el pensamiento crítico, aprender del error, juicio crítico entre otros pensamientos de nivel superior, así como también en estrategias en el uso de tecnologías como herramienta de apoyo en los procesos de enseñanza–aprendizaje.

Figura 1

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Formación basada en competencias/Criterio Saber Conocer

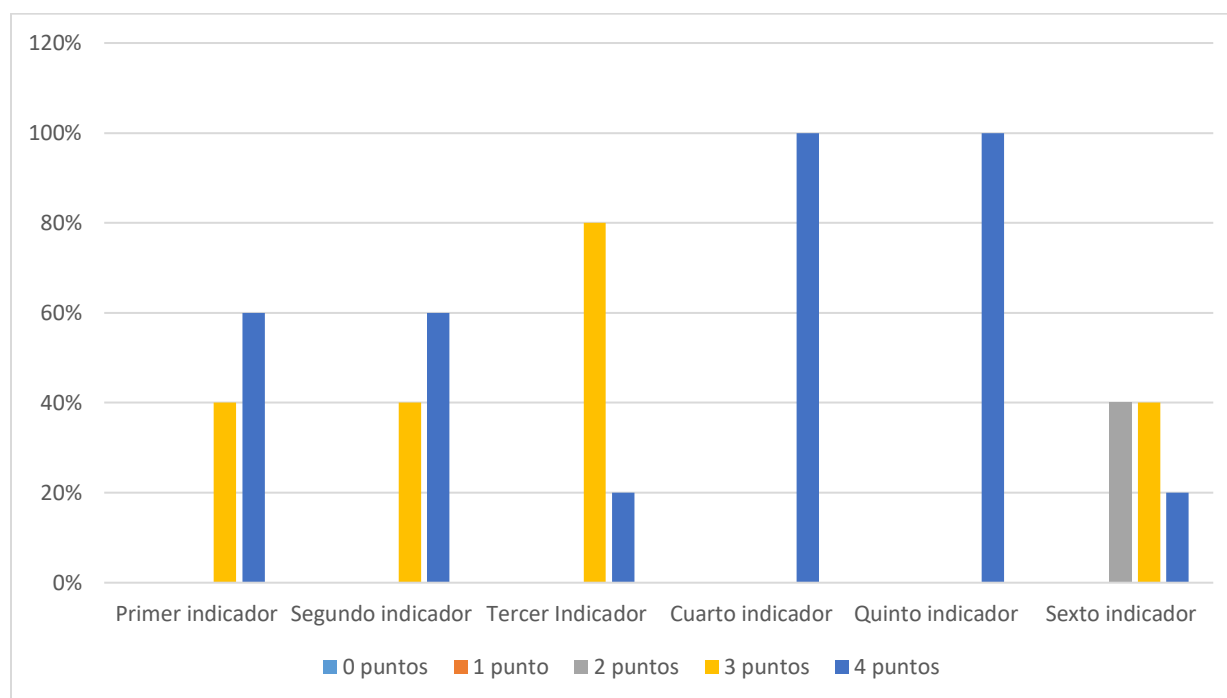


Figura 2

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Formación basada en competencias/Criterio Saber Hacer

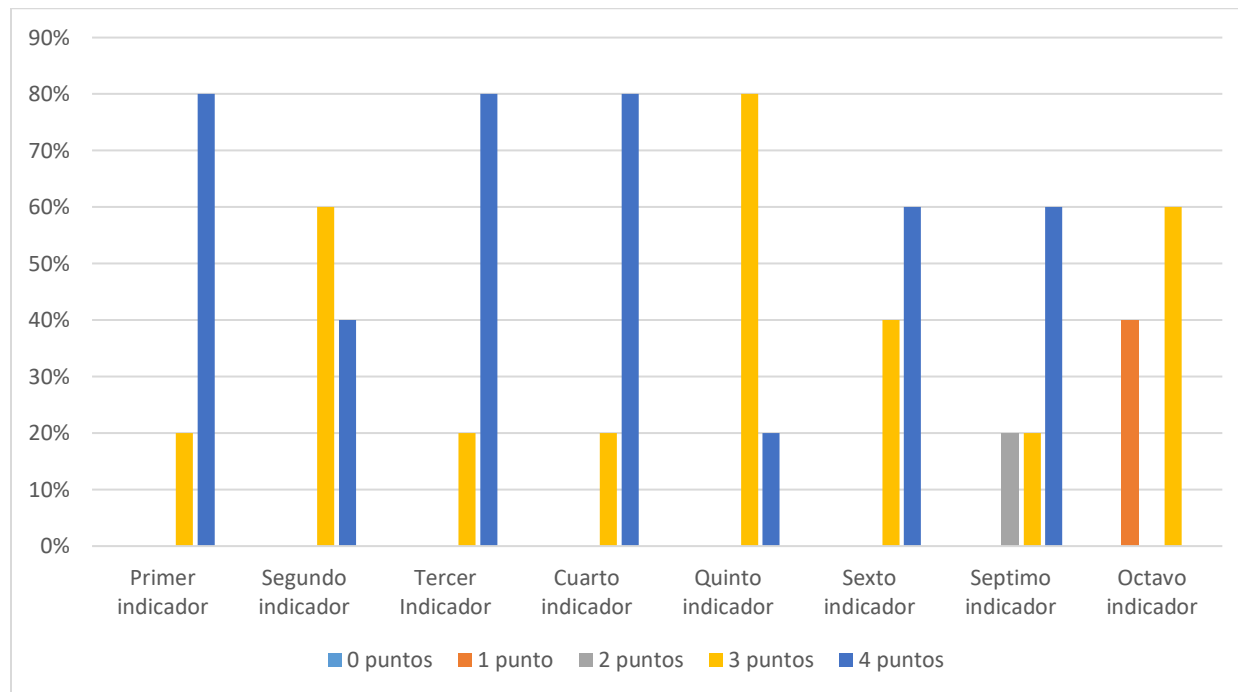
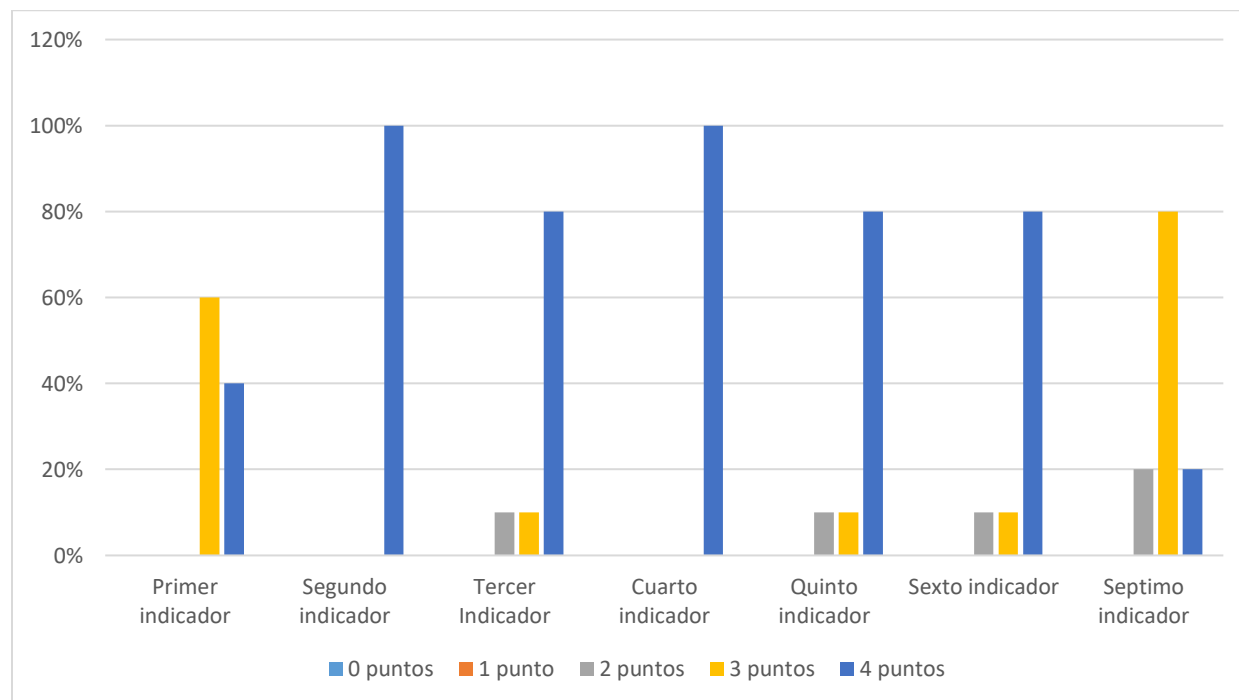


Figura 3

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Formación basada en competencias/Criterio Saber Ser



Área Liderazgo Pedagógico

Criterio Establecer Dirección.

Podemos observar un claro cambio con respecto al área anterior, donde las respuestas obtienen mayoritariamente un punto, es decir, acciones cuyos propósitos son difusos y se implementan de manera asistemática, destacando el indicador 2, donde las respuestas varían entre cero puntos, que no ha visto o no conoce esta práctica y un punto. Este indicador nos habla sobre el proceso de mejoramiento educativo, con prácticas como involucrar a miembros de la comunidad, informe de conclusiones y análisis y metas y acciones difundidas. Nos muestra claramente que no existe comunicación ni trabajo colaborativo en función de mejorar prácticas educativas.

Rediseñar La Organización.

Nos revela una cultura de bajas expectativas en la comunidad educativa, sin metas concretas, plazos fijos, ni proactividad hacia la mejora, estas prácticas obtuvieron puntuaciones muy débiles. Asimismo, los demás indicadores revelan que el criterio en sí obtuvo puntuaciones muy bajas, en comparación por ejemplo con al área de competencias. Rediseñar la organización apunta a conseguir las metas propuestas gestionando y organizando el establecimiento de manera que todos tenga claridad de su actuar en función de la organización, considerando la mejora continua y abordando las dificultades que se presenten.

Criterio Desarrollar Personas.

En el criterio desarrollar personas, vemos variedad en las respuestas, por una parte, en el indicador 1, se puede inferir que, si bien existen momentos, a través de reuniones o eventos, donde los docentes pueden compartir ideas y opiniones, éstas no son sistemáticas y con un propósito claro. En cuanto al indicador 2, nos refleja que existen a disposición de los docentes cursos, programas y asesorías de perfeccionamiento, pero que estos no necesariamente consideran la opinión o las necesidades reales del profesorado.

Criterio Gestionar La Instrucción.

Por último, este criterio de gestionar la instrucción hacia el logro de objetivos formativos nos entrega información sobre el débil rol del director en el asumir responsabilidad de logros académicos y presencia activa en diferentes momentos de la rutina escolar, con el propósito de supervisar y apoyar la labor docente.

En resumen, es un área cuyos resultados se pueden relacionar comenzando con las bajas expectativas académicas, ya que ésta es fundamental para generar el mejoramiento continuo de las prácticas de los miembros de la comunidad. Las bajas expectativas se ven reflejadas en el accionar del líder de la institución, con una participación débil en su rol de supervisor, de gestionar momentos de reflexión sistemática de colaboración docente y de acompañamiento al profesorado.

Figura 4

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Liderazgo Pedagógico/Criterio Establecer Dirección.

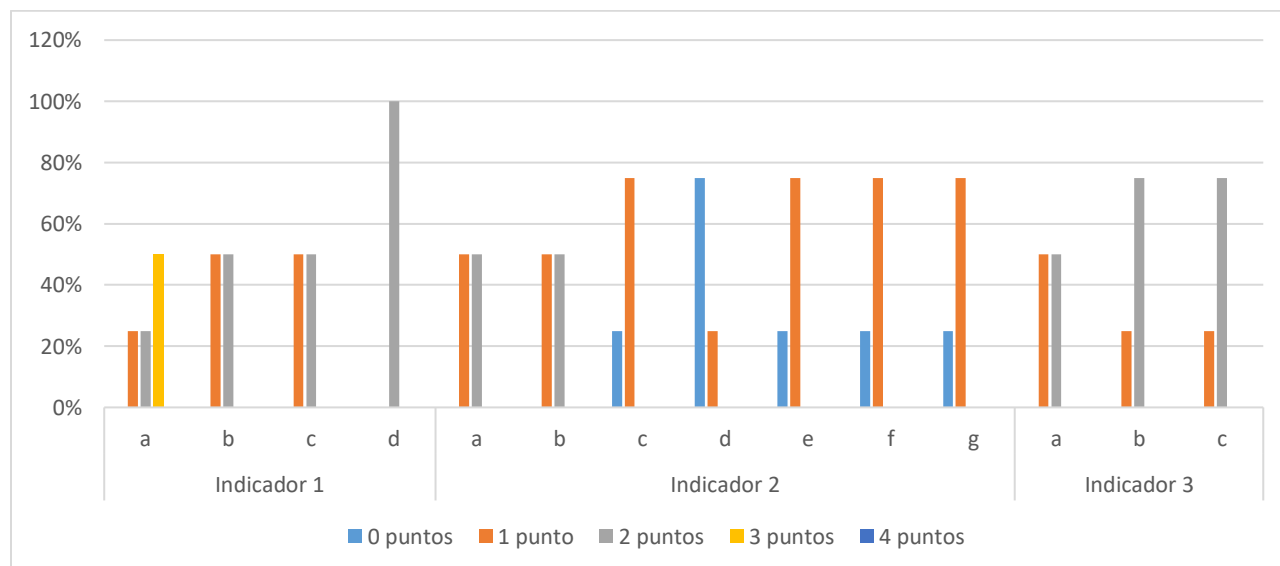
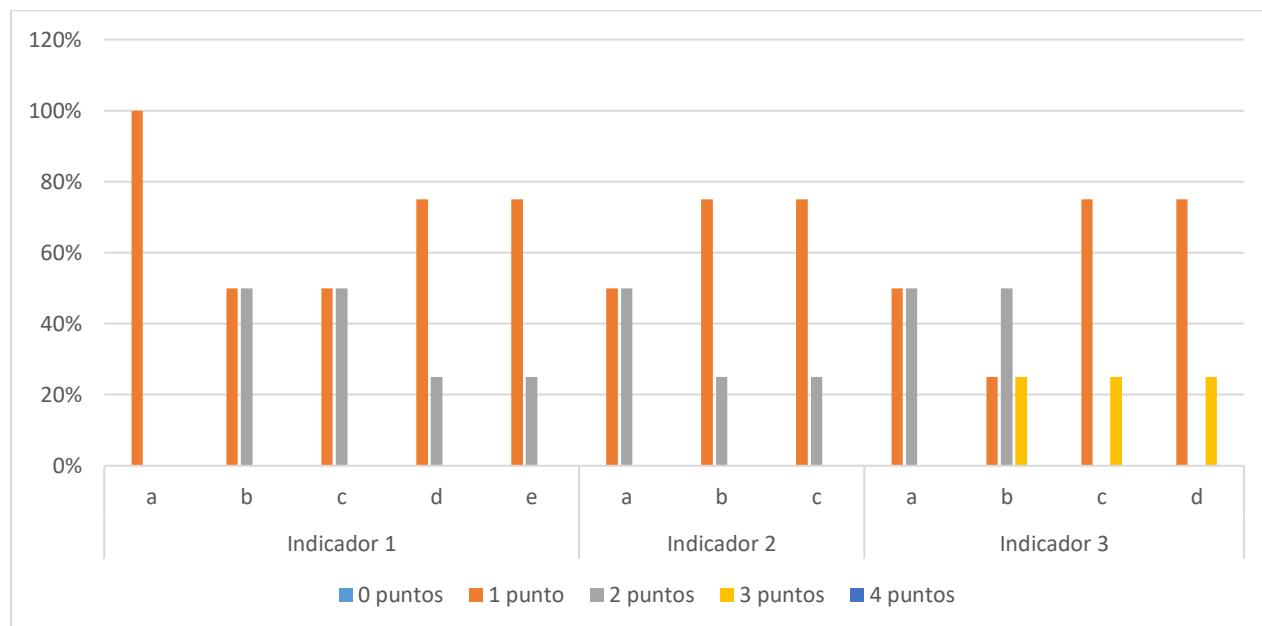


Figura 5

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Liderazgo Pedagógico/Criterio Rediseñar la Organización.

**Figura 6**

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Liderazgo Pedagógico/Criterio Desarrollar Personas.

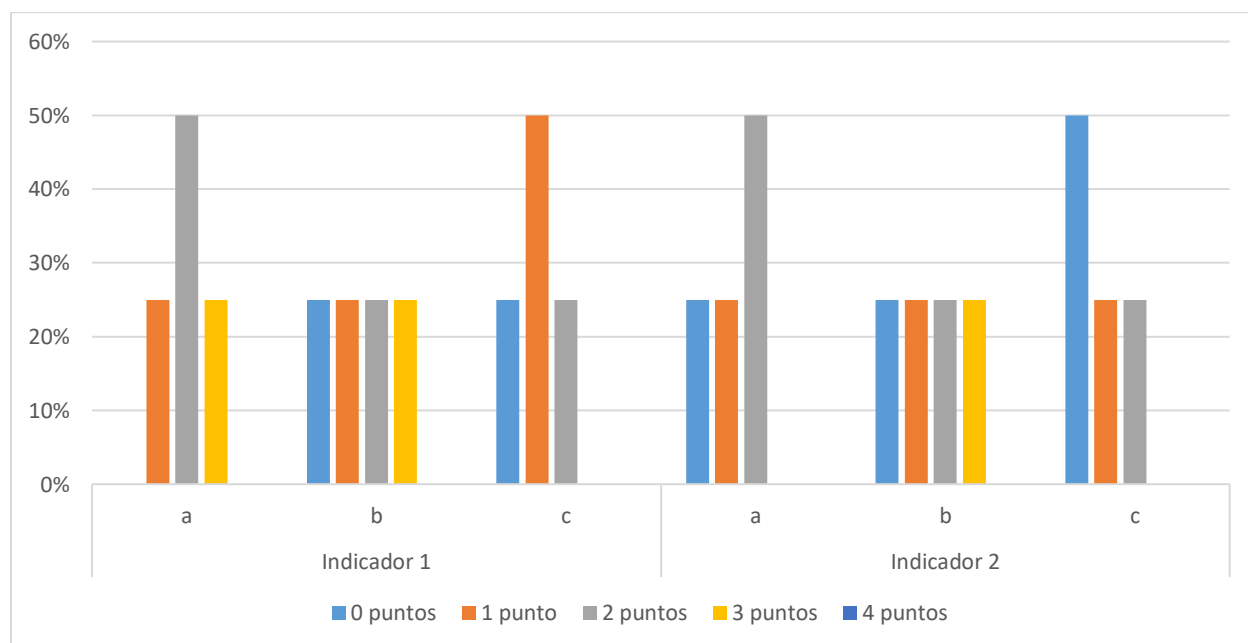
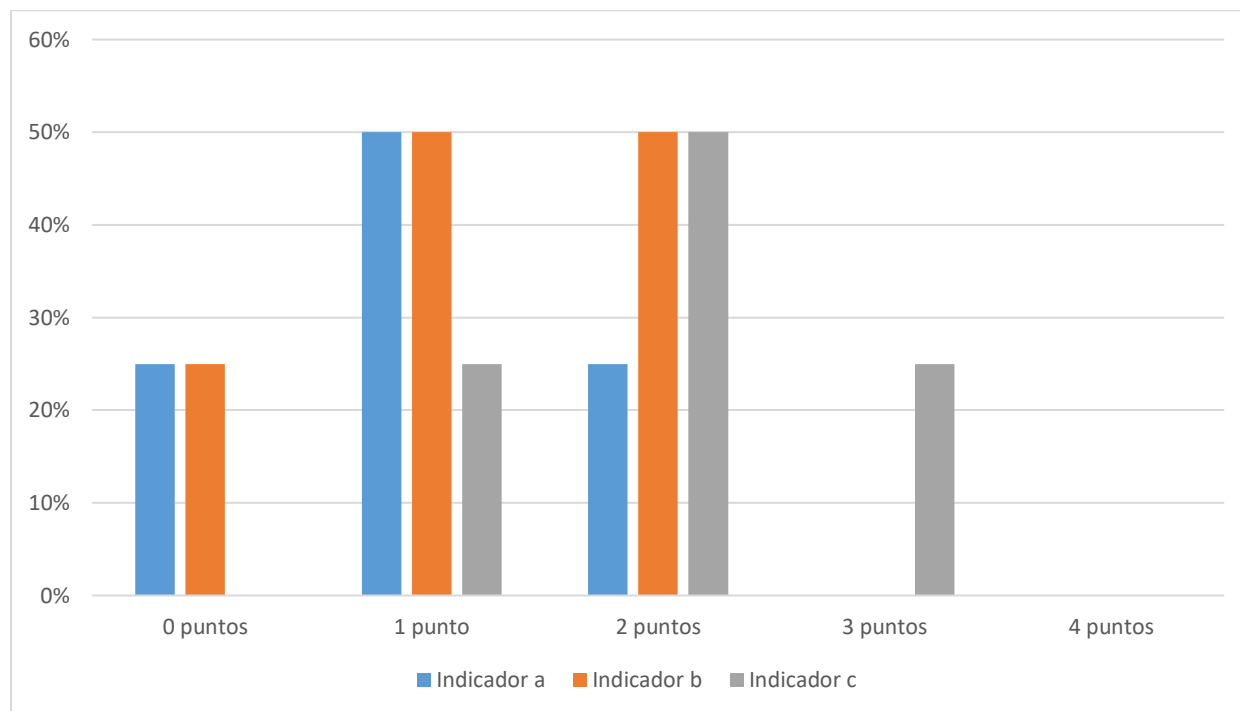


Figura 7

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Liderazgo Pedagógico/Criterio Gestionar la Instrucción.



Área Gestión Curricular

Criterio Gestión Pedagógica.

Los indicadores 4 y 5 referentes al monitoreo de la cobertura curricular y a la coordinación efectiva de las evaluaciones, son los que obtuvieron las puntuaciones más débiles, mientras que los demás indicadores reciben respuestas variadas de parte de los docentes. En consecuencia, podemos concluir que las prácticas no son sistematizadas, pudiendo igualmente profundizar con los docentes sobre la percepción que se tiene en relación con estas, de manera de responder por qué algunos evalúan con satisfactorio las mismas prácticas que otros docentes evalúan como no observada en un rango numérico de 0 a 3.

Criterio Enseñanza – Aprendizaje.

En este criterio los indicadores nos arrojan resultados satisfactorios en la práctica de inclusión y no discriminación hacia los estudiantes. Mientras que, en el segundo indicador, que da cuenta del uso efectivo del tiempo en la sala de clases a través de estrategias pedagógicas, las puntuaciones más débiles fluctúan entre 1 y 2.

Criterio Apoyo al Estudiante.

El indicador 4 muestra respuestas con puntaje 0, es decir, no sabe o no lo ha observado, este indicador da cuenta sobre el apoyo a la continuidad de estudios que se realiza en el establecimiento al estudiante cuando finalice su etapa escolar. Lo interesante es que también el mismo indicador presenta respuesta diametralmente opuesta con valoración máxima de 4 puntos, lo que da cuenta de la falta de comunicación de los procesos que existen en el establecimiento. Asimismo, el indicador 3, da cuenta sobre los apoyos a los estudiantes con necesidades especiales, recibiendo puntuaciones diversas entre 1 a 3 puntos. La mejor puntuación lo obtuvo el indicador 6, sobre desarrollo de la asignatura de lengua y cultura donde se imparten las horas mínimas solicitadas por el MINEDUC y sobre la dotación de los profesores que la imparten.

Se puede inferir, al igual que en otros criterios, la falta de comunicación entre áreas del establecimiento, que repercute en valorizar con cero puntos la misma práctica que otros consideran avanzada. Por otra parte, el indicador 1, nos indica la identificación oportuna de aquellos estudiantes que presentan vacíos o dificultades de aprendizaje, por lo tanto, la mirada a mejorar se podría enfocar en los procesos de acompañamiento al estudiante y cooperación del docente con equipo PIE.

En conclusión, esta área refleja la necesidad de mejorar prácticas de colaboración que permitan coordinar lineamientos, monitorear cobertura curricular temprana, entregando así apoyos efectivos a los estudiantes que lo necesiten, a través de trabajo en equipo y articulación de las áreas del establecimiento.

Figura 8

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Gestión Curricular/Criterio Gestión Pedagógica.

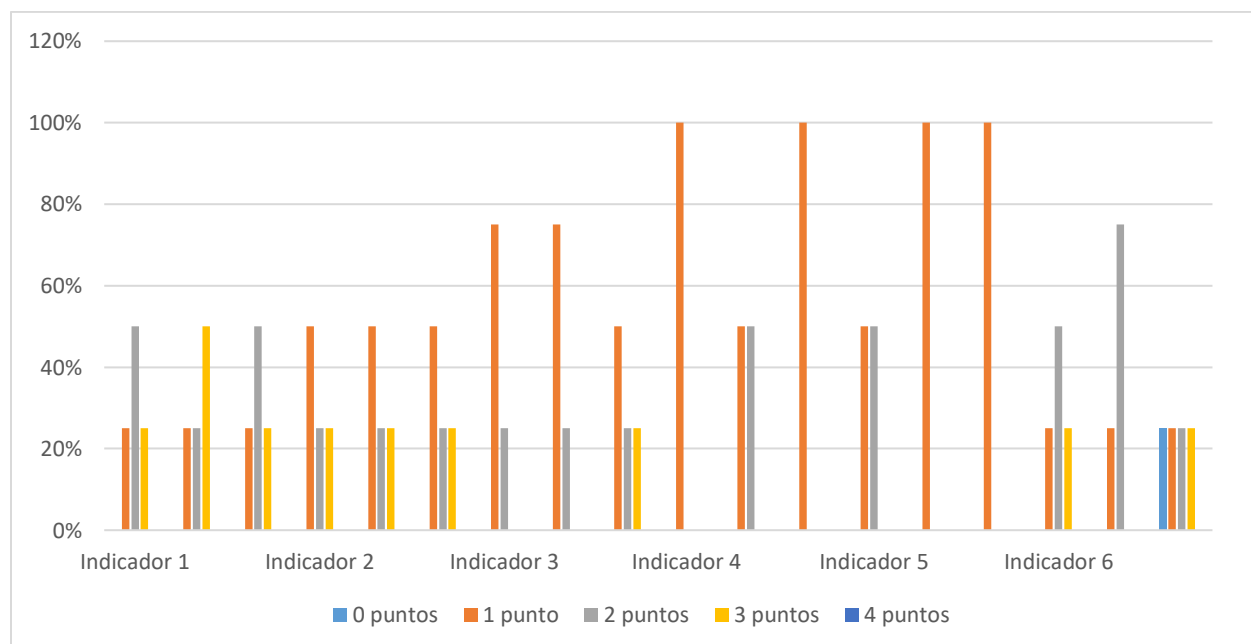
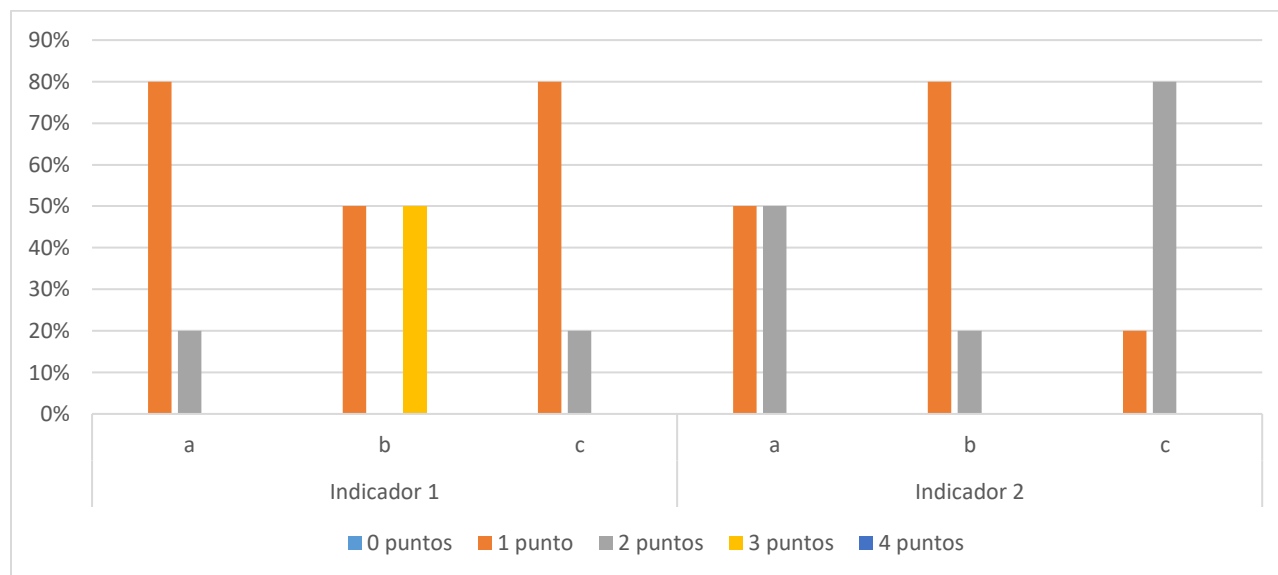
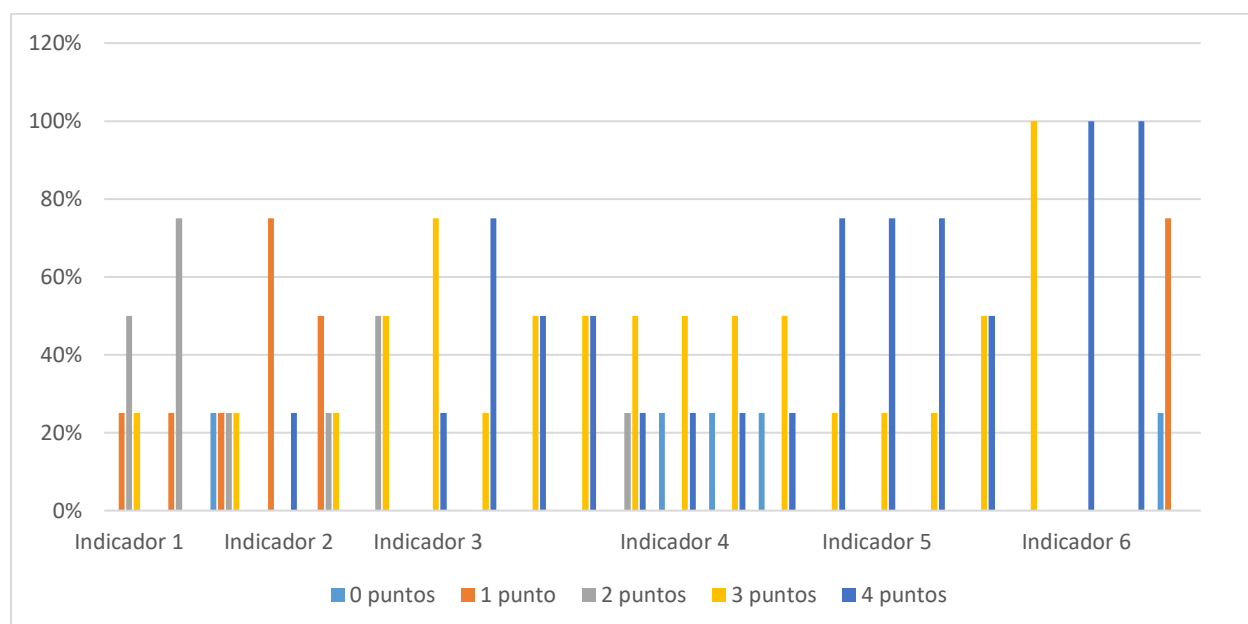


Figura 9

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Gestión Curricular/Criterio Enseñanza – Aprendizaje.

**Figura 10**

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Gestión Curricular/Criterio Apoyo al estudiante.



Área Gestión De Recursos

Criterio Recurso Humano.

Las respuestas en este criterio fueron mayoritariamente débiles, registrando puntuaciones de 0 puntos en indicadores de desarrollo profesional docente y dotación de docentes con buenas calificaciones, recordemos que la puntuación 0 refleja la no observación de la práctica evaluada. Mientras que los otros indicadores con puntuaciones 1 y 2, se refieren a evaluación interna de prácticas, rotación de personal, reconocimiento de la labor docente y gestión efectiva del personal. Es uno de los criterios peor evaluados de la encuesta realizada y refleja tanto la falta de reconocimiento al docente bien evaluado, como el seguimiento y apoyo al docente que lo requiera, lo que repercute en rotación docente.

Criterio Recurso Financiero Y Administración.

En recursos financiero y administración el indicador 3 recibe un 100% de respuestas no sabe o no observa, reflejando la poca transparencia en cómo se usan los recursos mientras que los indicadores de alianzas con instituciones, establecimientos o conocimiento de redes obtuvieron diferentes puntuaciones como avanzado o satisfactorio.

Criterio Recurso Educativos.

Las puntuaciones más débiles recaen en el indicador 4, referido a los recursos TIC, pero sólo en algunas prácticas donde se desconoce si se realizan o no. Se puede inferir que existen estos recursos, pero según las respuestas, no siempre se encuentran en buenas condiciones, revelando, además, la débil promoción para la utilización de estos recursos por parte de dirección. Por otra parte, el indicador 3 sobre el funcionamiento del Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA), se observa en todos los indicadores puntuaciones que fluctúan entre 1 a 3, sindicando al igual que en otros indicadores y criterios una diferencia por áreas del establecimiento. Otro indicador llamativo es el 1, referente a la infraestructura que cumpla con la normativa, las respuestas varían según el área de trabajo del docente, en donde los docentes PIE

manifiestan contar con los recursos necesarios, mientras que docentes de asignatura puntúan entre un 1 y 2 en la escala de respuestas. Con respecto al uso de las TIC, nuevamente podemos relacionar con las áreas ya mencionadas, la falta de fluidez de la comunicación entre dirección y docentes y transparencia.

Analizando el área de gestión de recursos, se observa que la mayor problemática se enfoca en la transparencia y transversalidad de los recursos financieros, además de las dificultades en el reconocimiento, incentivo o apoyo al docente con respecto a sus competencias.

Figura 11

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Gestión de Recursos/Criterio Recursos Humanos

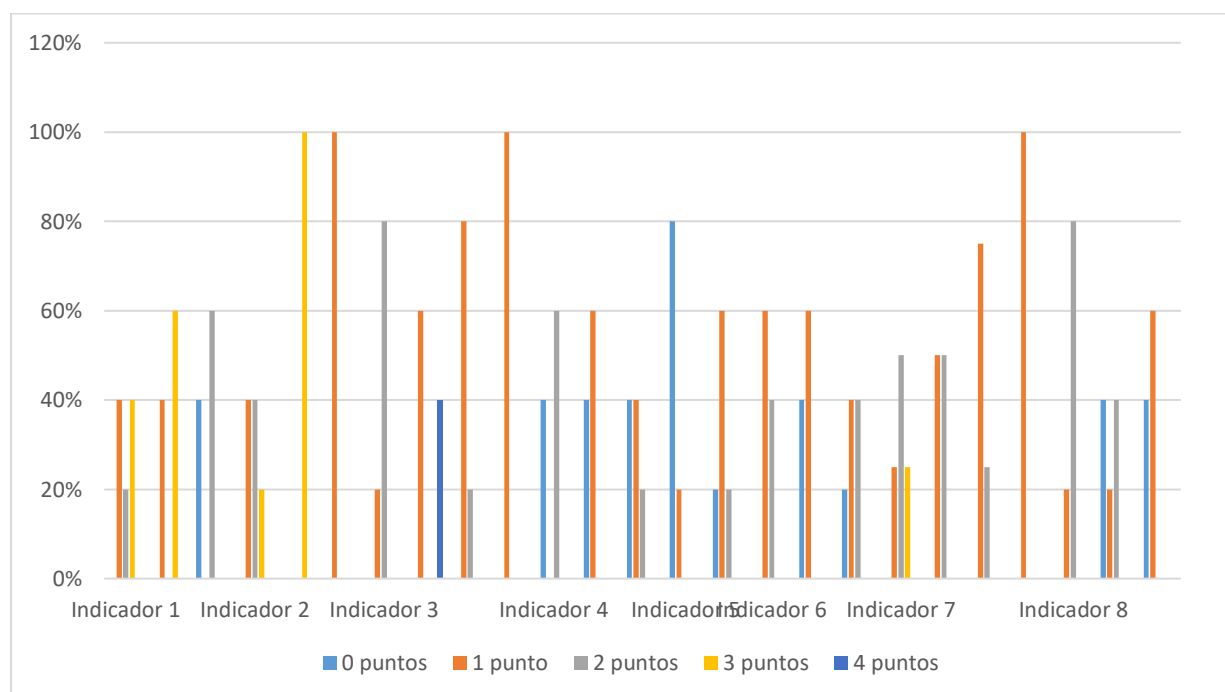


Figura 12

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Gestión de Recursos/Criterio Gestión Financiera y Administrativa.

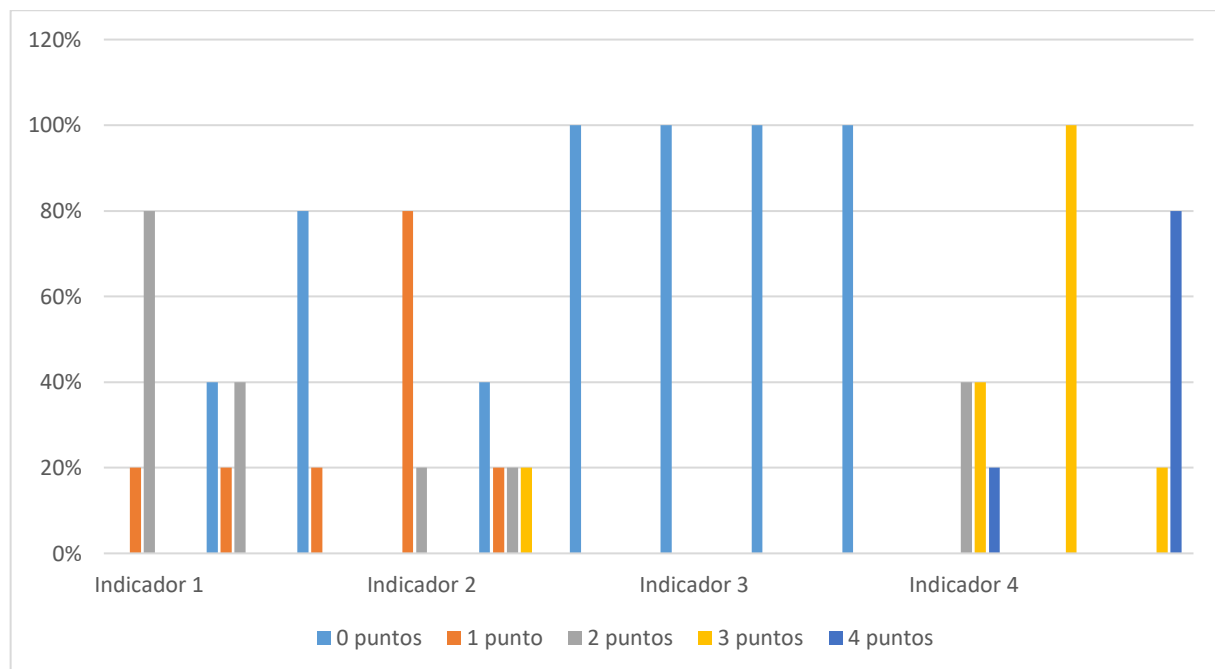
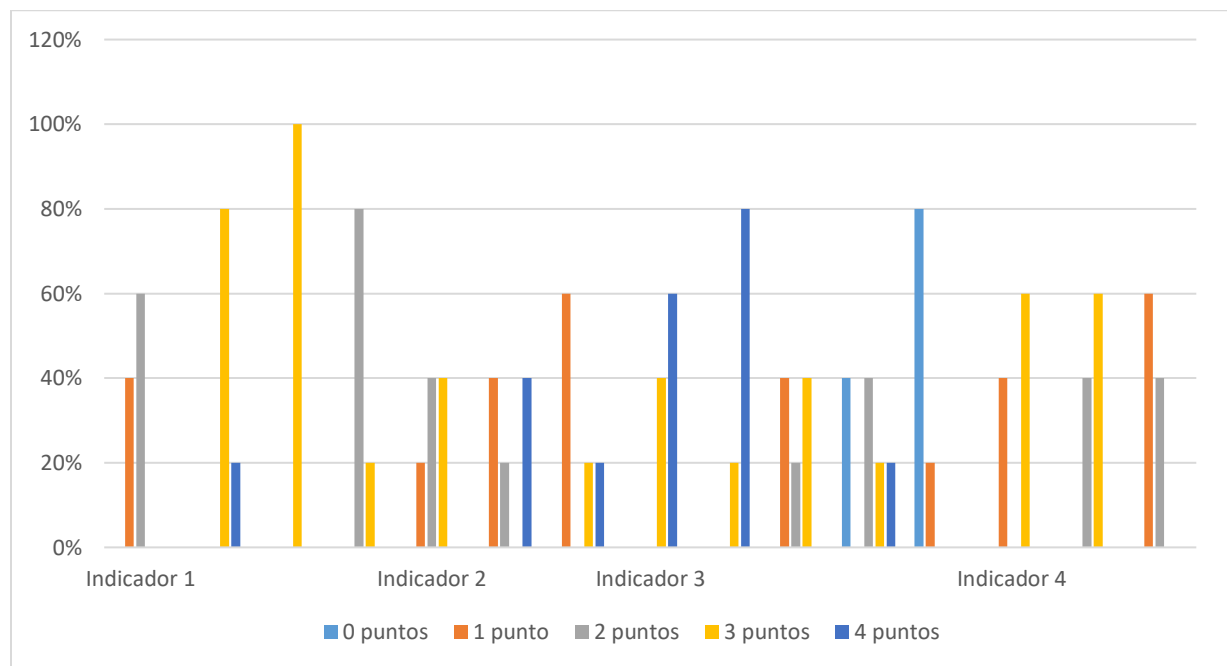


Figura 13

Porcentaje de valoración de respuestas por indicador, Área Gestión de Recursos/Criterio Gestión Financiera y Administrativa.



En conclusión, el análisis de los datos nos entrega algunas prácticas poco trabajadas en el establecimiento que se pueden relacionar en todas las áreas diagnosticadas, primero el uso de las TIC como recurso de apoyo al docente, segundo, el uso de estrategias pedagógicas y didácticas enfocadas en generar espacios para el pensamiento crítico o de nivel superior de los estudiantes.

En cuanto a la gestión curricular así como la gestión de recursos dan cuenta de la poca comunicación de los procedimientos y prácticas en el establecimiento, demostrado por la diversidad de respuestas entregadas por los docentes donde algunos respondían no haber visto la práctica en cuestión, mientras que otros evaluaban con puntuación máxima, refiriendo lo avanzado que se encuentran en esa medición, por lo que nos lleva concluir la falta de transparencia en el uso de los recursos, y falta de comunicación entre las áreas del establecimiento. Junto con esto existe una clara percepción docente referido al apoyo que necesitan los estudiantes, en los lineamientos y cobertura curricular

junto con el reconocimiento al docente competente y seguimiento al docente que lo requiera.

Análisis De Resultados Académicos

Para la recopilación de datos se trabajó con Jefa UTP, Jefa TP y Coordinador de Convivencia y Orientación, los datos fueron difíciles de recopilar, por disposición de los actores mencionados anteriormente. Los resultados históricos de pruebas de admisión no se encontraron disponibles, arrojando sólo los resultados del proceso de admisión año 2023 en el caso de PSU. Con respecto al SIMCE fue posible recopilar información del mismo año del nivel segundo medio, arrojando una comparación con años anteriores en el mismo documento. Con respecto al DIA, fue posible analizar dos años, no consecutivos, pero con datos incompletos, puesto que, según coordinador de convivencia, no todos los estudiantes responden a las encuestas realizadas durante el año. Del mismo modo no fue posible analizar otros datos, eventualmente relevantes como: retención escolar, seguimiento de estudios o inserción laboral de los estudiantes egresados.

Se observa y destaca la baja población de estudiantes que realizan la prueba de acceso a la educación superior, se estima que alcanzó en el proceso 2023 un promedio de 18% a 20%, dependiendo de la prueba realizada, del total de alumnos egresados. Los resultados obtenidos en esta misma prueba se comparan a nivel comunal y nacional con similares promedios, además debemos destacar que existe una gran diferencia entre los mínimos resultados y los máximos, obteniendo una desviación estándar en todas las pruebas y Notas de enseñanza media (NEM) de 130 puntos en promedio.

Con respecto a los resultados del SIMCE de segundos medios realizada en el año 2022, arrojan niveles de estándares de aprendizajes de lenguaje con un 84,8% insuficientes y 6,1% adecuada y en matemáticas un 85,5% insuficiente y 14,5% elemental. Los resultados de desarrollo personal y social, donde se evalúan autoestima académica y motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana y hábitos de vida saludable, arrojan resultados similares comparativos a años anteriores, desde 2015. En relación con la autoestima académica, estos arrojan que en

promedio el 75% de los estudiantes refieren recibir motivación de parte de los profesores y automotivación para realizar trabajos y tareas difíciles. En cuanto al clima de convivencia escolar, donde los indicadores son ambiente de respeto, ambiente organizado y ambiente seguro, el promedio es de un 64%, que refiere a normas de convivencia conocidas por todos, respeto en el curso y protocolos de acción en caso de maltrato o intimidación. En participación y convivencia el promedio más bajo es del 18% referidas a la participación de los estudiantes en actividades recreativas del establecimiento, mientras que el 62% refiere que el director le hace sentir parte importante del colegio. En cuanto a la vida democrática el 51% refiere que se permite discutir y organizar debates de asuntos de interés en clases. Por último, en hábitos saludables, el 47% de los estudiantes señalan que el establecimiento promueve el consumo de alimentos saludables, mientras que el 83% refieren que el establecimiento responde sus dudas sobre consumo de alcohol y drogas y que se promueve la actividad física.

Los resultados de DIA arrojan resultados similares al SIMCE de segundos medios, abordando desde séptimo a segundo medio. Los resultados de lectura y matemáticas arrojan entre un 70% a un 100% en nivel 1, que indica que el estudiante no logra alcanzar los aprendizajes mínimos de los Objetivos de Aprendizajes Basales de las áreas evaluadas.

En síntesis, los resultados expuestos representan el desempeño general de los estudiantes del liceo, pudiendo contar con un panorama general de los resultados, que nos indica niveles insatisfactorios en competencias lectoras, matemáticas, ciencias y ciudadanía, en conjugación con la poca participación de los estudiantes en actividades del establecimiento y la baja pertenencia al establecimiento.

Si contraponemos los resultados de los estudiantes con los del instrumento de diagnóstico elaborado y aplicado, podríamos inferir que las bajas expectativas, la falta de sistematización de procesos, el pobre uso de estrategias pedagógicas y didácticas que promueven el pensamiento de nivel superior, junto al débil acompañamiento al docente en sus prácticas y procedimientos analizadas anteriormente, repercute directamente en el aprendizaje de los estudiantes y en sus propias expectativas al

egresar del establecimiento para dar continuidad a sus estudios, además de la poca pertenencia al establecimiento reflejado en la baja participación en actividades extracurriculares.

Propuesta De Mejora

Se proponen acciones concretas por área a través de uno o dos objetivos. Este plan de mejoramiento se ajusta a un objetivo claro de abordar necesidades urgentes en el establecimiento, priorizando en los resultados que obtuvieron menores puntajes y que muestran una clara relación entre las áreas, atendiendo el contexto del establecimiento.

Área Formación Basada En Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Desarrollar estrategias que promuevan la incorporación de prácticas pedagógicas que permitan a los estudiantes desarrollar habilidades de pensamiento de nivel superior.	Realización de capacitaciones calendarizadas, a través de reuniones de colaboración docente, donde aquellos profesores que utilizan estrategias de metacognición puedan exponer a través de ejemplos concretos sus estrategias	Jefa unidad técnico-pedagógica
	Al término de las capacitaciones se realizarán acompañamientos a los docentes, en relación de revisión de planificaciones y observación de clases, de manera consensuada, con el fin de retroalimentar el uso de estrategias de pensamiento superior	
Desarrollar estrategias que promuevan la incorporación de tecnologías innovadoras	Calendarizar reuniones de colaboración docente donde se compartirán los recursos tecnológicos que cada uno	Jefa Unidad Técnico Pedagógico.

en el aula, como estrategia de enseñanza – aprendizaje.	utiliza en sus aulas, junto con estrategias de uso.
	Acompañamiento al docente en la incorporación de recursos TIC, ya sea en la planificación como en la observación de clases

Área Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Involucrar a los docentes y asistentes de la educación en el plan de mejoramiento educativo institucional generando altas expectativas académicas en los docentes y estudiantes.	Calendarizar reuniones y trabajo colaborativo, buscando la involucración de los integrantes de la comunidad en el plan de mejoramiento educativo en todas sus fases, incentivando el trabajo en equipo, colaborativo y avanzando en metas establecidas por todos	Director
Instaurar un ambiente de colaboración a través de instancias claras y sistematizadas de reunión, trabajo colaborativo y apoyo mutuo, con el propósito de promover el desarrollo profesional docente	Entregar espacios y recursos necesarios y tiempo calendarizado y sistematizado que permitan a los docentes trabajar colaborativamente, permitiendo el trabajo interdisciplinario, desarrollando OAs en común o similares, articulando las disciplinas del	Coordinadores de área

plan común con las asignaturas
del plan técnico profesional

Área Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Incorporar acciones de acompañamiento y apoyo a los docentes con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes e	Diseñar un sistema de acompañamiento sistematizado que involucre observación de clases por sus pares, y coordinador de área, análisis de planificaciones, tareas y evaluaciones, con el objetivo de mejorar las prácticas en la gestión pedagógica, incidiendo en los aprendizajes de los estudiantes	Coordinadores de área
identificación temprana de estudiantes con necesidades o riesgos de repitencia	Diseñar sistema de evaluación y captación de estudiantes que requieren apoyo a nivel curricular, emocional o social, logrando el apoyo temprano con el apoyo de la comunidad escolar, a través del trabajo colaborativo de las áreas involucradas, PIE y Profesorado	
Monitorear la cobertura curricular a través de lineamientos claros de las	Calendarizar fechas estratégicas donde se analice la real cobertura curricular y el logro de	

bases curriculares y los aprendizajes en los programas de estudio estudiantes.

Área Gestión De Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Incorporar sistema de evaluación de desempeño sistematizado, participativo y conocido por todos los miembros de la comunidad, que permita el desarrollo continuo del docente junto con el reconocimiento del trabajo e incentivo al buen desempeño.	Diseñar un sistema de evaluación de desempeños con la participación de los docentes en conjunto con su coordinador de área, acordando las áreas de desempeño a evaluar, indicadores de desempeño, tiempos y estrategias	Coordinador de área
	Incorporar de manera sistemática un sistema de reconocimiento a la labor docente, donde además se busquen espacios y recursos para talleres de autocuidado, que permita una mayor adherencia al proyecto institucional	Director
	Apoyar al docente que obtenga resultados descendidos en las evaluaciones para que se desarrolle profesionalmente, a través de observación en sala de clases, revisión de planificación y evaluaciones. Estos procesos	Coordinadores de área

	deben ser consensuados y acordados con el docente.
Transparentar la normativa vigente y los recursos gestionados por dirección y coordinadores de área	Realizar una reunión por Director semestre donde se da cuenta del proceso de gestión de recursos financieros, como el cumplimiento de la normativa vigente, adquisición de recursos y uso de los espacios.

Etapas De Implementación y Evaluación

Las acciones antes descritas se implementarán durante el año 2024, serán monitoreadas por los respectivos responsables, se realizará una evaluación anual al término del año escolar que permitirá analizar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y de las acciones a implementar. Con esta evaluación se espera proyectar las acciones a tomar para el siguiente año con el propósito de incorporar un sistema de ciclo de mejora continua.

Conclusión

El plan de mejora educativa propuesto en este trabajo es el resultado del esfuerzo de los docentes del liceo quienes participaron activamente entregando respuestas al instrumento de diagnóstico diseñado. La aplicación del instrumento generó en ellos un análisis y reflexión propias y expectativas de mejora hacia sus propios procedimientos y hacia el desempeño directivo, pudiendo visualizar sus propias fortalezas y debilidades, que era uno de los objetivos planteados del presente informe.

En cuanto al instrumento diseñado, cumplió con la función para el cual fue creado, la recopilación de datos y la autoevaluación de prácticas de la institución.

El modelo de mejoramiento continuo presentado en este plan de mejora, aborda los indicadores de desempeño con menor puntaje o débiles, a través de acciones concretas, medibles y realistas que se pueden concretar en un tiempo limitado de un año y que permite una evaluación de logro, generando nuevos desafíos estratégicos de mejora educativa en los siguientes años, a través del trabajo colaborativo de los miembros de la comunidad, abriendo la posibilidad de apertura a otros integrantes que no se involucraron en esta propuesta como docentes, coordinadores y asistentes de la educación.

Bibliografía

- Abregú, V. Paparella, C. y Gvirtz, S. (2014). *Decálogo para la mejora escolar*. (ed.). Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=1>.
- Ilustre Municipalidad de Coyhaique Departamento de Educación Municipal. (2021). *Proyecto Educativo Institucional Liceo Josefina Aguirre Montenegro*. <https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/8345/ProyectoEducativo8345.pdf>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas Ministerio de Educación. (2021). *Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza*. Edición del Autor. <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante. Documentos de Proyectos*. Santiago. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5325a83d-7df8-414f-9d05-502cf2c9bc4e/content>
- Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General. (Enero 2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales orientaciones para el plan de mejoramiento educativo 2018*. Edición del Autor. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>
- División de Educación General Ministerio de Educación República de Chile. (2012). *Orientaciones técnicas para la elaboración del Plan de mejoramiento educativo*. Edición del Autor.
- División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Plan de Mejoramiento Educativo, Orientaciones para su elaboración*. Edición del Autor.

<https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME-orientaciones-generales.pdf>

Equipo de Liderazgo para la Mejora Educativa Área de Liderazgo y Gestión para la Mejora Educativa División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile. (2023). *Plan de mejoramiento para la reactivación educativa, diseño e implementación orientaciones 2024*.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/20062/L027.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Galicia Alarcón L.A., Balderrama Trápaga J. A., Edel Navarro R. (2017). *Validez de contenido por juicio de expertos: Propuesta de una herramienta virtual*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-61802017000300042

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio M. (2014). *Metodología de la investigación (6 ed.)*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). *Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares*. *Psicothema*. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=74456674&lang=es&site=ehost-live>

Montecinos C., Aravena F. y Tagle R. (2016). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Montecinos C., Dorén M. y Rosende A. (20 junio 2019). *Libro buenas prácticas de liderazgo pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar*. Líderes

educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf

Montes, G. (2000). *Metodología y técnicas de diseño y realización de encuestas en el área rural*. Instituto de Investigaciones Sociológicas Mauricio Lefebvre.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152000000100003

Perkins D. (2010). *El aprendizaje pleno: Principios de la enseñanza para transformar la educación* (1 ed.). Paidós.

http://www.pent.org.ar/producciones/didactica/pdf/Perkins_D_El_aprendizaje_pleno_Introduccion.pdf

Rodríguez Sabiote C., Lorenzo Quiles O Y Herrera Torres L. (2005). *Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad*. Revista Internacional De Ciencias Sociales Y Humanidades, Sociotam.

<https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>

Supo J. (2013). *Como validar un instrumento: Aprende a crear y validar instrumentos como un experto*. www.validaciondeinstrumentos.com

https://www.cua.uam.mx/pdfs/coplavi/s_p/doc_ng/validacion-de-instrumentos-de-medicion.pdf

Unidad de Currículum y Evaluación Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Edición del Autor.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361>

Anexos

Instrumento De Diagnóstico

Objetivo: Obtener información de la percepción de prácticas institucionales y de aula en las dimensiones de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos del Liceo Josefina Aguirre Montenegro, Coyhaique, región de Aysén, Chile, que permita plantear un PME como proyecto de tesis de grado Magister profesional en educación mención curriculum y evaluación.

Instrucciones: Por favor responda con total sinceridad, sus respuestas serán utilizadas de manera anónima y no serán compartidas.

Responda según escala evaluativa

CONCEPTO	VALOR	NIVEL DE DESARROLLO (EID EE, 2014)
DÉBIL	D	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática
EN DESARROLLO	E	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son sistemáticos
SATISFACTORIO	S	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a resultados.
AVANZADO	A	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, lo que define una práctica institucional y pedagógica
NO OBSERVA	N	No sabe o no aplica

DO/ NO
SABE

ÁREA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS

Criterios: Saber conocer, saber hacer y saber ser. (MBE, 2021)

CRITERIO	INDICADORES	VALOR
Saber conocer	a. Comprende los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del curriculum escolar de la disciplina que enseña	
	b. Conoce profundamente los conceptos centrales de las disciplinas que enseña, incluyendo su historia, importancia, estructura y aplicación	
	c. Diseña experiencias de aprendizaje que promueven el aprendizaje profundo en función de los saberes de su disciplina.	
	d. Conoce una variedad de estrategias de enseñanza – aprendizajes acordes a la disciplina que enseña, incluyendo estrategias activas o de participación de sus estudiantes e inclusivas	
	e. Conoce una variedad de estrategias de evaluación incluyendo las formativas y de procesos	
	f. Conoce estrategias pedagógicas y didácticas que permitan enfocar el pensamiento crítico, formular preguntas, analizar información, así como el pensamiento creativo de acuerdo con el nivel educativo, objetivos de aprendizaje y particularidades de sus estudiantes	
Saber hacer	a. Identifica las barreras más frecuentes que obstaculizan la participación y el aprendizaje, al comprender las necesidades educativas de todos sus estudiantes	

	b. Diseña experiencias de aprendizaje desafiantes, relevantes y pertinentes a la disciplina que enseña	
	c. Planifica la evaluación considerando diversas estrategias que permitan a los estudiantes demostrar habilidades desarrolladas de acuerdo con los objetivos planteados	
	d. Organiza el espacio, tiempo y los recursos necesarios que le permitan generar un clima de aprendizaje en su aula	
	e. Adapta estrategias de enseñanza – aprendizaje de manera de entregar un mejor apoyo a sus estudiantes	
	f. Utiliza los resultados de sus evaluaciones para retroalimentar a sus alumnos y replanteándose sus estrategias de enseñanza o necesidades educativas de los estudiantes	
	g. Utiliza tecnologías de la información acordes a la sociedad actual como estrategia de enseñanza – a aprendizaje	
	h. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques que permitan a los estudiantes a desarrollar habilidades metacognitivas que le permitan enfrentar problema y buscar soluciones a ello	
Saber ser	a. Comprende como promover de manera apropiada la composición etaria de sus estudiantes, el desarrollo de competencias socioemocionales, autorregulación, y toma de decisiones responsable	
	b. Adopta el enfoque de género para seleccionar materiales, recursos, actividades y ejemplos libres de sesgos	

c. Construye, selecciona y adecua criterios e indicadores libres de sesgos que entreguen información relevante para orientar la observación del aprendizaje	
d. Establece con claridad las responsabilidades que sus estudiantes deben asumir respecto de su aprendizaje y procesos formativos, definiendo tiempos o hitos relevantes que ellos deben considerar	
e. Establece vínculos significativos y profundos con los estudiantes	
f. Ayuda a sus estudiantes a identificar expectativas y comportamientos basados en creencias de género que generan desigualdad de oportunidades	
g. Genera espacios de interacción pedagógicas para la elaboración de juicios crítico, basados en la reflexión y uso de error de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas	

ÁREA LIDERAZGO PEDAGÓGICO (EID EE, 2014)

Criterios de evaluación: Establecer dirección / Rediseñar la organización / Desarrollar personas/ Gestionar instrucción

CRITERIOS	INDICADORES	VALOR
Establecer dirección	1. Proyecto institucional actualizado, lineamientos claros y estrategias de difusión (EID EE, 2021, adaptado)	
	a. El proyecto Institucional define claramente antecedentes de la institución, definición de las características del establecimiento (n° de matrículas, niveles de enseñanza, horarios, etc.) descripción del perfil del estudiante, entre otros.	

	b. El proyecto estipula el perfil de los docentes, del personal y estipula derechos y deberes de la comunidad educativa	
	c. El proyecto esta difundido y se promueve que la comunidad lo conozca y se adhiera a él, mediante charlas, folletos, redes sociales, diario mural, otros.	
	d. El proyecto es actualizado periódicamente (dos a cuatro años) considerando a todos los miembros de la comunidad	
	2. Proceso de autoevaluación en base para elaborar el plan de mejoramiento	
	a. El establecimiento conduce una autoevaluación sistematizada anual analizando resultados académicos, indicadores de calidad, índices de satisfacción, antecedentes de contexto, entre otros.	
	b. El proceso involucra a los diferentes miembros de la comunidad a través de encuestas, instancias de reflexión y análisis, entre otros	
	c. Se entrega un informe de las conclusiones y resultado de los análisis a los miembros de la comunidad.	
	d. El plan de mejoramiento incluye metas concretas, acciones y lineamientos claros y concretos, plazos, presupuesto, entre otros.	
	e. Tanto equipo directivo, técnico, coordinadores y docentes son involucrados en la elaboración del plan de mejoramiento	
	f. Las metas y acciones son difundidas a los miembros de la comunidad	
	g. El plan de mejoramiento escolar es monitoreado sistemáticamente, a través de indicadores que permiten evaluar los reales avances de las metas propuestas.	

	3. Comunidad educativa que comparte la orientación, prioridades y metas educativas del establecimiento	
	a. La orientación, prioridades y metas educativas son articuladas y sistematizadas en conjunto con dirección y docentes	
	b. Todos los miembros de la comunidad comparten y se comprometen con la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento, y los ayuda a generar una mirada compartida	
	c. Se gestiona una inserción de profesores, estudiantes y familias nuevas, promoviendo su adhesión y compromiso a La orientación, prioridades y metas educativas del establecimiento	
CRITERIOS	INDICADORES	VALOR
Rediseñar la organización	1. Cultura de altas expectativas en la comunidad educativa	
	a. Se promueve constantemente una cultura de altas expectativas en el establecimiento mediante: aumento progresivo del esfuerzo, logros y avances; estímulo de perseverancia; uso de lemas, símbolos, modelos y otros; relato constante de historias de superación, otras	
	b. Existen metas propuestas, en conjunto con dirección y docentes, ambiciosas para lograr con los estudiantes	
	c. Estudiantes se proponen metas ambiciosas confiando en sus capacidades	
	d. Apoderados confían en las capacidades de los alumnos y los apoyan en su proceso educativo	
	e. El establecimiento destaca por su optimismo, entusiasmo y de altas expectativas que se refleja en la propuesta de destacar, aspiración a metas significativas, desafíos educativos.	

	2. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento	
	a. Dirección define plazos para imponer ritmo, definición de tareas claras, delegación de responsabilidades, diseño de procedimientos, afianzar lo que funciona, detectar problemas y buscar mecanismos para solucionarlo, establecer acuerdos, etc.	
	b. Se comunica al personal las actitudes, conductas y desempeño esperados, entregando constante retroalimentación	
	c. Las decisiones son tomadas de manera expedita y oportuna, entregando fluidez a la administración del establecimiento.	
	3. Proactividad directiva hacia la mejora continua	
	a. El director está atento y detecta aspectos del establecimiento que se pueden perfeccionar o mejorar y está abierto a la crítica constructiva	
	b. El director aborda dificultades que enfrenta el establecimiento con espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones	
	c. El director promueve que el equipo directivo y docentes identifiquen aspectos de deben mejorarse y aborda las dificultades como oportunidades de mejora	
	d. El director se anticipa a posibles resistencias del personal e implementa acciones para prevenirlas	
Desarrollar personas	1. Colaboración entre los docentes	
	a. Existen oportunidades claras y sistematizadas para que los docentes se reúnan y trabajen juntos, en un ambiente de confianza y respeto entre los docentes, con acceso a apoyo y recursos para la colaboración	

	b. En las reuniones o eventos se motiva a compartir ideas, colaboran en proyectos y se apoyan mutuamente	
	c. Las colaboraciones y trabajo en equipo son celebradas por el equipo directivo	
	2. Desarrollo profesional del docente y técnico del personal	
	a. El establecimiento define y prioriza las necesidades de perfeccionamiento del personal considerando la opinión de los directivos y profesores.	
	b. Selecciona cursos, programas y asesorías de acuerdo con las prioridades y necesidades definidas	
	c. Más del 50% de los docentes participa en cursos de perfeccionamiento en las áreas priorizadas	
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)	1. Logro de objetivos formativos y académicos del establecimiento	
	a. Dirección asume como principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento y destina parte sustancial de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza – aprendizaje	
	b. Dirección tiene presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos espacios en diferentes momentos de la rutina escolar, observa clases, participa en las actividades relevantes, entre otros.	
	c. Dirección organiza reuniones o usa otras estrategias sistematizadas para conocer en profundidad la realidad del establecimiento.	

ÁREA: GESTIÓN CURRICULAR (EID EE, 2014)

Criterios a considerar: Gestión pedagógica – enseñanza y aprendizaje en el aula – apoyo al desarrollo de los estudiantes

CRITERIOS	INDICADORES	VALOR
Gestión pedagógica	1. La coordinación en la implementación general de las bases curriculares y de los programas de estudio	
	a. Los planes y programas se definen por motivos de convivencia, disponibilidad horaria sin considerar necesidades educativas de los estudiantes, ejemplo tres o más horas de una misma asignatura.	
	b. Se resguardan los tiempos de labor pedagógica de los profesores y el aprendizaje de los niños, calendarizando las actividades anuales en función de su relevancia educativa, con procedimientos claros que evitan interrupción o suspensión de clases	
	c. Se implementan procedimientos que liberan tiempo a los profesores como, información por escrito, estandarización de procesos, que evitan reuniones innecesarias.	
	2. Lineamientos comunes entre docentes y dirección para la implementación efectiva del curriculum.	
	a. Existen prácticas comunes para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes como: política de tareas, uso de plataformas, uso de biblioteca, evaluación enfocada en perfil de egreso u otros.	
	b. Existen lineamientos o acuerdos claros sobre metodologías por asignatura y estrategias didácticas sugeridas que permiten fortalecer el trabajo en aula.	
	c. Existe acuerdos entre dirección y docentes sobre la adquisición de recursos necesarios en función de las necesidades pedagógicas.	
	3. Apoyo al docente con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes	

	a. Se efectúa un proceso de acompañamiento a los docentes, que incluye observación de clases y retroalimentación de esta con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes	
	b. Se analizan los trabajos de los estudiantes (tareas, cuadernos, trabajos) con el fin de reflexionar sobre el proceso de enseñanza- aprendizaje	
	c. Existe un proceso reflexivo que permite mejorar las prácticas pedagógicas en el aula, planificación y evaluación, entre pares docentes y directivos.	
	4. Monitoreo permanente a la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje	
	a. Existe seguimiento de la implementación curricular a través del análisis de reportes de los docentes, revisión de planificaciones u otro	
	b. Existen instancias de análisis de resultados de evaluaciones con el fin de revisar el grado de cumplimiento, nivel de exigencia, identificación de estudiantes con necesidades, riesgo de repitencia, prácticas y estrategias.	
	c. Se efectúan estrategias remediales a partir de los análisis de los resultados efectuados	
	5. Coordinación efectiva de evaluaciones de aprendizaje	
	a. Las evaluaciones son periódicamente revisadas para asegurar su calidad, ya sea por otros pares como por dirección o entidades externas	
	b. Las evaluaciones son consideradas como un proceso de aprendizaje y son usadas como retroalimentación de enseñanza y aprendizaje	
	c. El establecimiento utiliza los recursos y programas computacionales para analizar los resultados de las	

	evaluaciones y son usados para retroalimentar a los docentes y estudiantes	
	6. Promoción de trabajo colaborativo e intercambio de los recursos educativos generados	
	a. Las reuniones de profesores son instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, en las cuales se comparten los desafíos pedagógicos, sus experiencias, conocimientos y prácticas.	
	b. Se promueve el intercambio, reutilización, adaptación, mejora de recursos educativos desarrollados por los docentes como guías, pruebas recursos audiovisuales, entre otros	
	c. Existen instancia para experiencias, estrategias, dificultades y otros que permitan buscar soluciones colaborativamente	
Enseñanza y aprendizaje en el aula	1. Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura	
	a. Los docentes generan lazos positivos con sus estudiantes. Por ejemplo, establecen canales para recoger las inquietudes y conocer sus intereses, participan en sus actividades escolares y extracurricular	
	b. Los docentes tratan a sus estudiantes de manera inclusiva y sin discriminar. Por ejemplo, establecen las mismas expectativas para hombres y mujeres, consideran por igual los aportes y preguntas de estudiantes extranjeros, corrigen y retroalimentan con la misma dedicación a aquellos con necesidades educativas especiales, incorporan estrategias diversificadas de enseñanza de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes, entre otros.	

	<p>c. Los docentes transmiten interés por la asignatura y las actividades. Muestran entusiasmo, alegría y buen humor en clases, participan en las iniciativas escolares, comparten su curiosidad por el conocimiento, cuentan anécdotas relacionadas, establecen conexiones con la contingencia, comentan novedades y avances, celebran con sus estudiantes cuando estos establecen conexiones, hacen preguntas y aportes relevantes.</p>	
	<p>2. Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje</p> <p>a. Los docentes tienen un buen manejo de grupo, lo que permite que la mayor parte del tiempo lectivo se destine a las actividades de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>b. Los docentes, al inicio del año escolar, acuerdan con sus estudiantes procedimientos y normas de comportamiento en clases, analizan su sentido; y cuando estos no funcionan, los discuten en conjunto y los reformulan si es necesario.</p> <p>c. Los docentes tienen bien calculados los tiempos de las distintas actividades y se preocupan de marcarlos para imponer ritmo, evitar que queden inconclusas o se alarguen innecesariamente.</p>	
<p>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>	<p>1. Identificación a tiempo de los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y sus mecanismos</p> <p>a. El diagnóstico de los estudiantes con dificultades de aprendizaje es un trabajo en equipo entre dirección, docentes de aula y equipo especializado</p> <p>b. Se realizan seguimientos de los casos a través de trabajo en equipo, que permite entablar objetivos transversales</p>	

	c. Se evalúa el impacto de las intervenciones de apoyo a los estudiantes con trastornos específicos del aprendizaje	
	2. Estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y/o habilidades destacadas	
	a. El establecimiento cuenta con talleres extracurriculares que estimulan y desarrollan la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes	
	b. Es establecimiento cuenta con un claro lineamiento donde se potencian a los estudiantes con habilidades destacadas como trabajos complementarios, talleres electivos, creación o participación en comunidades, otros. abarcando todas las áreas de desarrollo	
	c. El establecimiento gestiona la participación de los estudiantes con habilidades destacadas en programas para escolares talentosos externos o en comunidad con otros establecimientos	
	3. Identificación de estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales	
	a. Existen mecanismos de seguimiento de anotaciones, informes de personalidad, observaciones del profesorado que permiten identificar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades emocionales, sociales y/o conductuales	
	b. El establecimiento cuenta con fichas actualizadas de los estudiantes que son confidenciales y conocidas por el personal que ayuda directamente al estudiante	
	c. se gestiona con centros de atención externos que facilitan la derivación de los estudiantes que lo requieren	

	d. se mantiene espacios de conversación y reflexión que permite a los miembros de la comunidad apoyar de manera efectiva a los estudiantes que presentan dificultades.	
	e. se evalúa el impacto de las estrategias de apoyo a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, mediante el análisis de su evolución.	
	4. Elección de estudios secundarios, alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa laboral	
	a. Existen protocolos y mecanismos establecidos que orientan a los estudiantes en la elección de las modalidades del establecimiento como charlas, actividades de reflexión entre otros	
	b. Se orienta a los estudiantes vocacionalmente utilizando diferentes recursos internos y externos como charlas, visitas guiadas, entrega de información entre otros.	
	c. Se entrega apoyo a los estudiantes a postular a la educación superior	
	d. Se entrega información pertinente a los apoderados que orientan sobre las alternativas del liceo y sus modalidades	
	5. Implementación de acciones para estudiantes con NEE participen y progresen en el curriculum nacional a través de PIE	
	a. El programa cuenta con los especialistas exigidos y asegura que las evaluaciones se lleven a cabo de manera integral y según lo estipulado para cada necesidad educativa	
	b. El establecimiento cuenta con los recursos, materiales necesarios para que los estudiantes con NEE puedan acceder a las experiencias de aprendizaje curriculares	

	c. Los docentes y especialistas se reúnen de manera coordinada para asegurar el aprendizaje y participación activa de los estudiantes, diseñando adecuaciones cuando corresponde y definiendo el trabajo en conjunto en el aula	
	d. Se realiza trayectoria educativa de sus estudiantes	
	6. Desarrollo y potenciamiento de las competencias interculturales de los estudiantes	
	a. Se imparten cuatro horas semanales de la asignatura de lengua y cultura de los pueblos originarios	
	b. El establecimiento cuenta con educadores tradicionales o profesionales de la educación necesarios para implementar la asignatura de Lengua Indígena	
	c. El establecimiento ofrece oportunidades de capacitación sobre estrategias pedagógicas a los educadores tradicionales	

ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS_(EID EE, 2014)

Criterios a considerar: gestión del recurso humano – gestión recursos financieros y administración – gestión de recursos educativos

CRITERIOS	INDICADORES	VALOR
Gestión del recurso humano	1. Cargos y funciones del personal y cumplimiento de requisitos para mantención de reconocimiento oficial	
	a. Definición clara y por escrito de los cargos y respectivas funciones del personal y un organigrama que especifica las líneas jerárquicas que es conocido por todos los miembros de la comunidad escolar	
	b. Todos los miembros de la comunidad tienen claridad de sus responsabilidades, cargos y funciones	

c. El establecimiento cumple con el coeficiente personal y las exigencias de idoneidad	
2. Gestión efectiva de la administración personal	
a. Se garantiza la cobertura de clases, gestionando los reemplazos, ausencias y permisos	
b. Existen mecanismos efectivos de control de asistencia y cumplimiento de horario	
c. Se cuenta con un registro actualizado de docentes disponibles para reemplazos	
3. Estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente	
a. El establecimiento ofrece condiciones laborales atractivas como buen clima laboral, desafíos profesionales, oportunidades para ascender, entre otros	
b. Se describe en forma explícita el perfil del cargo a cubrir a la inicial el proceso de contratación y la descripción al proyecto educativo institucional	
c. Existe un mecanismo definido de selección y contratación conocida por los integrantes de la comunidad	
d. Existen índices de rotación de personal y se analizan las causas de retiro	
4. Sistema de evaluación y retroalimentación de desempeño del personal	
a. El personal es evaluado a lo menos una vez al año, considerando todos los ámbitos	
b. La evaluación se efectúa con una pauta basada en criterios explícitos previamente acordados y difundidos	

	c. Se entregan los resultados al personal y se generan instancias de retroalimentación oportuna, detallada y formativa	
	5. Personal competente según evaluación docente y mecanismos de perfeccionamiento para profesores	
	a. Entre el 70% y el 89% de los profesores evaluados está calificado en los niveles de competente o destacado	
	b. El establecimiento cuenta con un plan intensivo de perfeccionamiento para superar resultados descendidos en la evaluación docente	
	6. El desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas	
	a. Sistematización de procedimientos básicos de inducción del personal, explicación de las orientaciones y procedimientos generales del establecimiento, reglamento interno, programas de estudio entre otros.	
	b. Definición y orientación de perfeccionamiento del personal considerando opinión de directivos y profesores	
	c. El establecimiento gestiona, financia y logra que el 50% o más de los docentes participe de cursos de perfeccionamiento en áreas priorizadas.	
	7. Reconocimiento del trabajo del personal e incentivo de buen desempeño	
	a. Bienestar del personal: sala de profesores cómoda, facilidades para almorzar, sala de clases aseadas y climatizadas, entre otros	
	b. Reconocimiento constante de cualidades, avances y logros del personal, ya sea en forma grupal o individual	

	c. Reconocimiento simbólico y sistemático de la labor docente mediante celebraciones, premiaciones, publicaciones, entre otros	
	d. Se reconoce el desempeño profesional mediante la entrega de mayor participación en la toma de decisiones	
	8. Clima laboral	
	a. Clima se caracteriza por ambiente de apoyo, colaboración y respeto; trabajo desafiante, motivador y con sentido; sentido de equipo y de orgullo de pertenecer al establecimiento; comunicación fluida y abierta; ambiente donde las personas se sienten valoradas y reconocidas.	
	b. El equipo directivo está atento al clima laboral predominante en el establecimiento	
	c. Se evalúa el clima laboral a través de grupos focales, encuestas u otros	
Gestión de recursos financieros	1. Gestión de matrícula y asistencia de los estudiantes	
	a. Se promueve la asistencia de los estudiantes de manera sistemática mediante estrategias efectivas como exigir justificativos, contactar apoderados, premiación a mejor asistencia, etc.	
	b. El establecimiento revisa periódicamente el cumplimiento de registro de asistencia cumpliendo con normativa vigente	
	c. Se realizan ajustes a la gestión de las necesidades manifestadas, a través de encuestas u otro medio, logrando una mejor adherencia al proyecto institucional	
	2. Cumplimiento de la normativa educacional vigente	
	a. Se da a conocer sistemáticamente la normativa legal vigente a través de charlas o con un documento de fácil	

	comprensión que sistematiza los procesos que pueden estar sujetos a multa como registro de asistencia, procesos de matrícula, cobros, etc.	
	b. Se efectúa una autoevaluación semestral de cumplimiento de normativa para evitar multas	
	c. No se ha recibido sanciones de la superintendencia durante los últimos doce meses	
	3. Participación de los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles	
	a. Se analiza la oferta de programa disponibles tomando en cuenta su alineación con proyecto educativo institucional, necesidades diagnosticadas análisis de beneficios y costos.	
	b. Gestiona de manera efectiva la adjudicación y la ejecución de los programas, postula a tiempo, verifica el cumplimiento de las exigencias, coordina la recepción de los beneficios, monitorea la implementación del programa.	
	c. Se evalúa la calidad de los programas de apoyo y asistencia técnica implementados, mediante mecanismos de consulta a los encargados de implementar el programa	
	d.	
	e.	
	4. Conocimiento y utilización de las redes existentes para potenciar el proyecto educativo institucional	
	a. Se relaciona y establece alianzas con otras instituciones escolares y académicas para intercambio de experiencias y ayuda mutua como otras escuelas y liceo, consultoras, redes de establecimientos entre otras.	

	<p>b. El establecimiento conoce diferentes redes disponibles tanto como organizaciones de la comunidad local como instituciones privadas.</p> <p>c. Se gestionan convenios formales con organismos del sector productivo de las especialidades que imparte con el fin de gestionar cupos para prácticas, solicitar supervisión de la calidad de los programas impartidos.</p>	
Gestión de recursos educativos	1. Infraestructura y equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilita el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa	
	a. Infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa vigente y estos se encuentran en buen estado y aptos para su uso	
	b. Maneja un sistema efectivo de aseo que se refleja en que las salas de clases, patios, comedores y demás recintos se encuentran limpios y abastecidos de los elementos básicos de higiene	
	c. Sistema efectivo para mantener el orden y el ornato del establecimiento que se refleja en que los miembros de la comunidad guardan sus pertenencias en lugares conocidos, el acceso al establecimiento está limpio y bien presentado, diarios murales actualizados, entre otros.	
	d. Los miembros de la comunidad se involucran en el cuidado de la limpieza, orden y ornato del establecimiento	
	2. Recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso	
	a. Se cuenta con los recursos didácticos exigidos por la normativa educacional exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura y	

	especialidad técnico-profesional y estos se encuentran aptos para su uso.	
	b. El establecimiento cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite su uso expedito y evita su deterioro	
	c. Cuenta regularmente con insumos fungibles básicos para llevar a cabo las clases como plumones, borradores y los propios de cada asignatura y especialidad o taller.	
	d. Posee con un sistema de multicopiado eficiente	
	e. Cuenta con un sistema virtual que facilita el préstamo de insumos y utilización de espacios	
	3. Biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector	
	a. Cuenta con espacio dedicado a biblioteca CRA proporcional al número de estudiantes	
	b. Cuenta con personal suficiente para administrar la biblioteca CRA	
	c. Cuenta con materiales de apoyo acordes al proyecto educativo, especialidades que imparte y talleres	
	d. Cuenta con un sistema digital que lleva el control de inventario, préstamos, nuevos títulos, etc.	
	e. Se realiza periódicamente una encuesta de hábito lector para monitorear la efectividad de sus programas de fomento de la lectura.	
	4. Cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo	
	a. El establecimiento cuenta con suficientes computadores con conexión a internet para el uso de los docentes biblioteca CRA y para los estudiantes. Además, cuenta	

	con equipos de proyección para el uso en las salas de clases, que funcionan de manera eficiente.	
	b. Los profesores utilizan TIC de manera efectiva durante las clases para potenciar el proceso de enseñanza - aprendizaje	
	c. El equipo técnico- pedagógico y los docentes promueven el uso de las TIC en los miembros de la comunidad	

Validación De Instrumento



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela _____, de la comuna _____, región _____

Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 				✓		
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 				✓		
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 			✓			
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 				✓		

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	✓	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario		✓		

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Sintetizar explicación o desarrollo de las dimensiones, tomar las dimensiones PNE y subdimensiones.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Alejandra Vargas Urrutia
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefe UTP Magister en Educación Liceo Josefina Aguirre Pizarro Negro.
e-mail	
Fecha de la validación (día, mes y año):	20- Dic - 2023 .

