



Trabajo final para obtener el grado de Magister Profesional en educación, mención Currículum y evaluación Basado en Competencias.

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 DEL COLEGIO BICENTENARIO PEOPLE HELP PEOPLE, COMUNA DE SANTO DOMINGO, SAN ANTONIO, QUINTA REGIÓN DE VALPARAISO.

Nombre del candidato a magister: Paula Andrea Zuñiga Lizama.

Nombre del tutor guía: Rocío Soledad Riffo San Martin.

Nombre del tutor metodológico: Rocío Soledad Riffo San Martin.

Enero, 2023.

Índice.

Resumen.	3
Introducción.	4
Marco teórico.	5
Marco contextual.	11
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	12
Análisis de los resultados.	22
Propuestas de mejora.	28
Conclusión.	32
Bibliografía- Linkografía.	33
Anexos	35

Resumen.

Este trabajo de investigación busca determinar la apreciación que existe sobre la calidad que presentan los diferentes niveles de proceso en relación a: La formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el colegio Bicentenario People help People, por parte de los profesionales que componen el Programa de Integración Escolar del establecimiento. Para lo cual se realizó la implementación de encuestas mediante formulario online que cada profesional contestó de forma individual, obteniéndose resultados que fueron analizados por área en relación a las fortalezas y debilidades detectadas en cada uno de los aspectos consultados. Las áreas que resultan ser valoradas de manera positiva o como fortalezas con las que cuenta el establecimiento son socializadas con el equipo de manera de retroalimentación, así como también las áreas que requieren de un mayor esfuerzo o despliegue de acciones, en este último caso se determinan acciones concretas que pueden ser realizadas por los mismos profesionales que componen el Programa de Integración como una manera de hacernos cargo desde nuestras propias posibilidades de los procesos de mejora continua a las que podemos dar respuesta como parte del establecimiento.

Introducción.

Variadas son las posturas, investigaciones y bibliografía que existe respecto al abordaje de la educación, la enseñanza y las metodologías que influyen en el contexto escolar, así es como podemos encontrar dentro de este gran espectro las investigaciones y posturas realizadas en torno al liderazgo aplicado en educación. El presente trabajo busca reconocer que características del liderazgo basado en competencias se encuentran presentes dentro de las prácticas implementadas en el Colegio Bicentenario People Help People de Santo Domingo. Para ello se revisó bibliografía existente, que permitió elaborar un marco teórico pertinente y la creación de una encuesta que fue aplicada de forma digital a miembros del Programa de Integración Escolar del establecimiento. A partir de los resultados obtenidos se elaboraron una serie de sugerencias y acciones las cuales se orientan bajo el propósito de reforzar las prácticas que se encuentran en un bajo nivel de eficacia. El trabajo se presenta con un índice ordenado y claro, que permiten al lector una revisión secuenciada de las actividades realizadas, desde el índice donde se pueden encontrar la estructura, un resumen del trabajo y la introducción a su contenido, lo que se complementa con un marco teórico que busca esclarecer los conceptos básicos necesarios para el abordaje de las definiciones asociadas al tema de investigación, posteriormente encontramos el marco contextual, el cual hace referencia a las características que encontramos en el establecimiento educativo. Posteriormente se presenta el instrumento y los resultados de su aplicación, Para finalizar se entregan propuestas de mejora y una conclusión general, acompañados de la bibliografía y anexos que permiten sustentar la presente investigación.

Marco teórico.

1. Formación basada en competencias

Es indudable el rol que cumple la educación dentro del desarrollo de los seres humanos, a pesar de que en un comienzo la formación estaba asociada a elementos “medibles” desde una perspectiva económica con el tiempo se ha logrado identificar a los procesos de enseñanza y aprendizaje como un pilar fundamental en el desarrollo integral de las personas, donde se conjugan valores y capacidades mediante el avance del tiempo. Dentro de este ideal de desarrollo humano es donde aparece el concepto de competencias, que descrito por Martínez (2013): “Es una construcción social, donde se evidencia que la persona ha aprendido de forma significativa. Esto se expresa en el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; Integradas en capacidades y valores, fácilmente transferibles a diferentes situaciones de la vida y al desempeño profesional...”(p. 14)

Dicho esto, son muchos los autores que recalcan la importancia de este “saber hacer” con el conocimiento adquirido, poniendo en práctica las experiencias o conocimientos previos, estos últimos pilares angulares de todo proceso de aprendizaje.

Tal como se menciona a continuación Morales & Ruiz (2015) sobre la educación basada en competencias: “Su eje son los desempeños, el saber – hacer, en este hacer se articulan conocimientos, habilidades, actitudes, valores y tiene que ser congruente con el contexto y la complejidad del problema que se atiende para que sea un actuar responsable y efectivo” (p.4)

En definitiva al hablar de una formación basada en competencias es importante considerar una estructura de experiencias que puedan posibilitar la adquisición de nuevas habilidades y que el individuo sea capaz de descubrir capacidades dentro de sus comportamientos, estas nuevas capacidades y conocimientos deben estar muy relacionados al contexto tanto personal, escolar y profesional del individuo ya que desde una perspectiva social el ser humano se nutre y participa activamente de su entorno, por lo cual todo proceso de enseñanza- aprendizaje está ligado a este, siendo nosotros, las personas quienes podemos aportar a este entorno desde nuestras propias capacidades y a la misma vez, poder nutrirnos del mismo.

2. Liderazgo pedagógico

Dentro de las comunidades educativas, sin duda alguna uno de los factores a analizar es el liderazgo y como este es ejercido desde diferentes áreas, siendo la más estudiada claramente la figura del director o equipo directivo, como eje angular en la toma de decisiones que afectan directamente a todo el establecimiento. Según Leithwood (2006) el liderazgo se entiende como: “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas”. Esta definición lo que hace es ir más allá de la simple idea de que existe una única figura como la del director que concentra todo el poder y la toma de decisiones relevantes, involucrando a más actores en donde las labores de dirección del establecimiento son compartidas en relación a otros integrantes de la comunidad. El liderazgo se relaciona fielmente al contexto en el cual se encuentran los establecimientos, y un liderazgo será efectivo en la medida que, entre otras cosas tome en cuenta ese contexto y su contingencia. Múltiples estudios sitúan la figura del liderazgo como un factor determinante en la mejora de los establecimientos educativos, aunque como se describe en el Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar realizado por el ministerio de educación, este efecto sería indirecto a los aprendizajes de los estudiantes, puesto que no los afecta de forma explícita sino más bien incide en aspectos relevantes para los docentes, ya sea en la motivación, prácticas y en las condiciones en las cuales se desempeña su labor, es por ello que durante el último tiempo en nuestro país se ha intentado estudiar ampliamente este ámbito para realizar mejoras en la educación, formando parte de las iniciativas y actividades de las agendas educativas de los últimos años.

3. Gestión curricular

Al hablar de gestión curricular nos referimos a la capacidad que tiene el establecimiento de gestionar, organizar y ejecutar un proyecto educativo, diseñando lo que se quiere enseñar y de la manera que esto va a ser enseñado, debido a esto es que es importante conocer sus implicancias ya que como se menciona en el documento publicado por el MINEDUC (2016):

“Desarrollar una buena gestión curricular permite contextualizar el Currículum al o los sellos educativos de su establecimiento en particular, manifestado(s) en su Proyecto Educativo Institucional, considerando la realidad de su entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes. Los procesos de reflexión e innovación pedagógica de un establecimiento forman parte de la gestión curricular, por medio de ellos se presenta la oportunidad de recoger información del contexto y de las particularidades de sus estudiantes. Entonces, es por medio de la gestión curricular que, de forma concreta, se releva el Proyecto Educativo del establecimiento, pudiendo configurarse o no en un proyecto curricular propiamente tal”

Dentro de esta idea de gestión es que podemos entender la importancia de gestionar espacios de dialogo dentro de la comunidad dado que a partir de ellos se pueden generar instancias de mejora en donde pueden surgir los contenidos, habilidades y valores que el establecimiento quiere plasmar en sus estudiantes; Es así, como dentro de la misión y visión que cada establecimiento educativo tiene es cómo podemos ver reflejados los procesos que han aplicado en su gestión curricular.

4. Gestión de recursos

Cuando hablamos de los aspectos a gestionar en un establecimiento educativo, no podemos dejar fuera la gestión de recursos, ya sea en el ámbito económico o humano es importante poder reconocer las posibilidades con las que cuenta el establecimiento y las que va a necesitar para poder articular los planes y metas establecidas a mediano y largo plazo con la búsqueda constante de entregar calidad en los ámbitos que se proponen.

Dentro de la gestión de recursos y para coordinar de mejor manera las practicas es que se hace una distinción en tres dimensiones, las cuales son descritas por la agencia de la calidad de la educación:

4.1 Gestión de personal: Políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.

4.2 Gestión de recursos educativos: Procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.

4.3 Gestión de recursos financieros: Políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.

En la medida que existe una adecuada coordinación entre el sostenedor- director y el equipo directivo con las características y necesidades de la comunidad será más fácil lograr la implementación de los cambios y mejoras necesarias ya sea para implementar una nueva practica y/o mantener aquellas que han generado algún nivel de éxito.

5. Elaboración, validación y aplicación de instrumentos

En educación, se está constantemente evaluando ya sea en las evaluaciones que elaboran los docentes para medir el conocimiento adquiridos en sus estudiantes, o en las mediciones que hacen los equipos directivos para medir, por ejemplo: El nivel de satisfacción de la comunidad educativa en algún ámbito específico. El valor que tiene la medición en el área de la educación posee gran relevancia dado sus múltiples usos en beneficio de la mejor continua de las practicas pedagógicas.

6. Programa de Integración Escolar (PIE)

Dentro del esfuerzo por promover la inclusión dentro de los espacios de enseñanza regular, los establecimientos cuentan con la posibilidad de implementar ya sea para parte de sus cursos o su totalidad el Programa de Integración Escolar, tal como lo define la Superintendencia de educación en su página web:

“El PIE es una estrategia inclusiva del sistema educacional, que tiene el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la educación, favoreciendo los aprendizajes en la sala de clases y la participación de todos y cada uno de los estudiantes, especialmente de aquellos que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE)”.

Para esto se ponen a disposición una serie de apoyos y recursos que van en beneficio directo de los aprendizajes y adquisición de habilidades por parte de los y las estudiantes, logrando la diversificación de la enseñanza por mediante diferentes estrategias empleadas en conjunto con profesionales idóneos para las necesidades presentes en los establecimientos educativos que cuentan con este programa. Cada profesional cuenta con horas de apoyo destinadas ya sean de forma individual o grupal para abordar necesidades presentes en los estudiantes, lo cual forma parte de un plan de apoyo integral que considera: La parte curricular o pedagógica, la adquisición de habilidades y el ámbito social- afectivo. Además de la concientización e información a la comunidad en temáticas de inclusión.

7. Marco para la buena enseñanza (MBE)

Al hablar de enseñanza en Chile y de los roles que comparten cada uno de los miembros de los establecimientos educativos es importante conocer los lineamientos que comparte el ministerio de educación dentro del Marco para la buena enseñanza, un documento que integra los estándares esperados para la práctica del ejercicio docente. Tal como lo expresa el Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (CEPEIP) en el documento disponible en su página web:

“Este instrumento no pretende ser un marco rígido de análisis que limite o restrinja los desempeños de los docentes; por el contrario, se busca contribuir al mejoramiento de la enseñanza a través de un «itinerario» capaz de guiar a los profesores jóvenes en sus primeras experiencias en la sala de clases, una estructura para ayudar a los profesores más experimentados a ser más efectivos, y en general, un marco socialmente compartido que permita a cada docente y a la profesión en su conjunto enfocar sus esfuerzos de mejoramiento, asumir la riqueza de la profesión docente, mirarse a sí mismos, evaluar su desempeño y potenciar su desarrollo profesional, para mejorar la calidad de la educación.”

Si bien en este Marco se mencionan criterios y elementos puntuales en los que se debe centrar la labor docente existe un único centro o eje principal que mueve estas otras acciones, esta es: La idea de involucrar a todas y todos los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje y las características que se mencionan en su extensión responden a este único ideal, promover la participación e involucrar al estudiante dentro de este proceso.

Marco contextual.

El establecimiento municipal Colegio Bicentenario People Help People se encuentra ubicado en un balneario donde se contraponen diferentes realidades que incluyen lo urbano y rural de su entorno, posee una data de 33 años desde su creación, comenzando con la construcción posterior al terremoto en el año 1985. Actualmente posee una matrícula que bordea los mil tres estudiantes, su cobertura contempla los niveles de prekindergarten a cuarto medio en una modalidad científico – humanista, destaca por su entorno ya que se encuentra ubicado dentro de la comuna parque de Santo Domingo, quinta región, lo cual permite que el establecimiento cuente con amplios espacios de esparcimiento y áreas verdes. Dentro del establecimiento además del cuerpo docente y funcionarios de administración existe un grupo de profesionales de distintas áreas que buscan dar respuesta a las diferentes necesidades educativas especiales que presenta el alumnado, como lo son: Psicólogos, profesores de educación especial, terapeuta ocupacional, psicopedagoga, fonoaudiólogas y especialista en Braille. Quienes se desenvuelven entregando apoyo a estudiantes que presentan diagnósticos y dificultades ya sean de carácter transitorios o permanentes, bajo la implementación del Programa de Integración Escolar. Dentro de las características del alumnado se encuentran estudiantes que pertenecen tanto al sector urbano como rural de la comuna, estudiantes que provienen de otras zonas aledañas y estudiantes extranjeros, lo cual constituye una amplia y variada caracterización de la comunidad educativa.

Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.

El instrumento elaborado consta de 50 preguntas las cuales buscan abordar las diferentes dimensiones del liderazgo escolar, se elaboró en base a las directrices entregadas por el instrumento de referencia proporcionado por la universidad Miguel de Cervantes, cuyo contenido fue modificado según las características y necesidades de aplicación, la forma en que se logra la validación del instrumento es mediante la entrega y revisión por parte del tutor disciplinar.

Para aplicar el instrumento este fue enviado mediante la herramienta de formulario google a los miembros del equipo del Programa de Integración Escolar del establecimiento educativo People Help People, quienes pudieron responder de forma anónima según su apreciación de las diversas dimensiones consultadas.

A continuación, se presenta el instrumento aplicado:

Encuesta de apreciación sobre liderazgo educativo basado en competencias.

El siguiente instrumento busca conocer su apreciación, en relación a diferentes aspectos del liderazgo institucional, entendiéndolo como una labor realizada por los miembros del equipo directivo.

Actualmente una de las ideas que cobra mayor relevancia en educación es la formación basada en competencias, es decir que los y las estudiantes no solo adquieran conocimiento de forma memorística, sino que además sepan ser y hacer en diferentes contextos, siendo seres humanos integrales, capaces de resolver problemas, logrando ser un aporte en la sociedad.

Para responder considere la siguiente escala, donde 1 es la valoración más baja y 4 el valor adecuado o esperado:

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas no poseen un objetivo claro (compartido por la comunidad) y se implementan de manera asistemática.
2	Los objetivos de las actividades/ acciones realizadas son conocidos por todos los miembros de la comunidad lo que es compatible con la sistematicidad en la que se realizan. (No se genera adherencia ni sentido compartido)
3	Los objetivos de las actividades/ acciones realizadas son conocidos por todos los miembros de la comunidad, realizándose de manera sistemática en el establecimiento. Además, existe una secuencia progresiva en la

	implementación de las prácticas y una retroalimentación constante, lo que genera una práctica institucional o pedagógica instaurada.
4	Los objetivos de las actividades/ acciones realizadas son conocidos por todos los miembros de la comunidad, realizándose de manera sistemática en el establecimiento. Además, existe una secuencia progresiva en la implementación de las prácticas acompañada de una evaluación constante de las mismas, lo que ayuda a su retroalimentación y/o reformulación, lo que genera una sensación de seguridad y un sentido compartido por parte de los miembros de los equipos.

Profesión y/o cargo dentro del establecimiento:

Nivel educativo en el cual se desempeña (ciclos/ cursos):

Área: Formación basada en competencias.

Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Gestiones, prácticas y recursos empleados para potenciar el conocimiento de manera integral por parte de las y los estudiantes, generando en ellos procesos de metacognición que los haga partícipes y protagonistas de su propio aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo de gestión permite instancias de formación en metodologías relacionadas al saber conocer, por ejemplo: Aprendizaje por descubrimiento, experimentación, aprendizaje por medio del juego, etc.				
2. El equipo directivo lidera la puesta en marcha de prácticas pedagógicas que permitan la manipulación de los aprendizajes de manera experimental “aprender haciendo”.				
3. El equipo directivo gestiona instancias para dialogar en torno a las características de los estudiantes de un determinado ciclo, con el fin de establecer metas que serán evaluadas más adelante.				
4. El equipo de gestión valora y destaca la importancia de establecer procesos de metacognición en las aulas, estableciendo prácticas comunes para su práctica.				
5. El equipo directivo propone estructuras de clases comunes, ya sea por ciclo o nivel, lo que permite una estandarización de las prácticas pedagógicas, atendiendo a las necesidades de los y las estudiantes.				
6. El equipo directivo establece las gestiones necesarias para lograr que el Programa de Integración Educativa del establecimiento cuente con la oportunidad de desarrollar metodologías alternativas dentro y fuera del aula.				

Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Practicas y estrategias tanto pedagógicas como institucionales implementadas para orientar a los y las estudiantes en el reconocimiento de sus emociones y las de su entorno.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
7. El equipo de gestión permite instancias de formación en metodologías relacionadas a la educación socio emocional.				
8. El equipo directivo gestiona que el establecimiento cuente con un programa de salud- educación emocional conocido por toda la comunidad educativa.				
9. Se establecen momentos de la jornada escolar en la cual los y las estudiantes aprenden sobre valores, además de las distintas emociones y el desarrollo de la empatía.				
10. La formación en valores se evidencia de manera transversal en las prácticas del establecimiento y son evaluadas constantemente en instancias gestionadas por el equipo directivo.				

Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Actividades que permiten la practica continua de los aprendizajes obtenidos, generando respuestas a problemáticas cotidianas mediante presentes en el entorno.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
11. El equipo de gestión permite instancias de formación en metodologías relacionadas al saber hacer, por ejemplo: ABP.				
12. Existen practicas institucionales que permiten la conexión de los conocimientos adquiridos por parte de los y las estudiantes en otras asignaturas y contextos.				
13. El equipo directivo fomenta la utilización de diferentes formas de evaluación formativa (del proceso).				
14. Las y los estudiantes realizan actividades que son un aporte en la comunidad educativa participando en actividades gestionadas por el equipo directivo y docentes.				

Área Liderazgo pedagógico

Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Prácticas y estrategias utilizadas por el equipo directivo para trabajar con y a través de individuos, grupos y otros recursos para conseguir los objetivos de la organización.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
15. El equipo directivo realiza de manera oportuna (a tiempo) las gestiones necesarias para poner en marcha las distintas iniciativas con las que cuenta el establecimiento.				
16. Existe una calendarización de actividades entregada por el equipo directivo, la cual es respetada y conocida por los miembros del establecimiento.				
17. El equipo directivo emplea métodos de comunicación eficaces y oportunos lo que permite un clima de trabajo ordenado y organizado.				
18. El equipo de gestión trabaja directamente con otros estamentos dentro del establecimiento: Utp, inspectoría, PIE, convivencia escolar, con reuniones sistemáticas.				

Dimensión: Rediseñar la organización

Proceso general a evaluar: Estrategias utilizadas para mejorar procesos, estructura, prácticas y otros aspectos necesarios en la institución.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
19. El equipo directivo realiza observaciones en aula, las cuales son oportunamente retroalimentadas.				
20. El establecimiento cuenta con oportunidades de evaluación interna de las cuales participa toda la comunidad educativa.				

21. Las prácticas implementadas en el establecimiento son constantemente evaluadas y retroalimentadas.				
--	--	--	--	--

Dimensión: Desarrollar personas

Proceso general a evaluar: Otorgar las herramientas necesarias para que los miembros de la comunidad educativa se desarrollen de manera profesional y personal desde una mirada integral del ser humano.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
22. El cuerpo docente cuenta con capacitaciones y formación continua en diferentes temas relacionados al quehacer pedagógico.				
23. Existen instancias en donde docentes y asistentes de la educación pueden solicitar capacitaciones en diferentes temas de interés relacionados al ámbito educacional.				
24. Docentes y profesionales de apoyo reciben capacitaciones en Necesidades educativas especiales y diversificación de la enseñanza de forma continua y sistemática en el tiempo.				

Dimensión: Gestionar la enseñanza y el aprendizaje dentro de la escuela.

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
25. El equipo directivo gestiona y monitorea la puesta en marcha de planes y programas (del ministerio y particulares), realizando reuniones de manera constante y sistemáticas conocidas por la comunidad.				
26. Existen instancias en donde usted como docente/ funcionario del establecimiento puede evaluar ante el equipo directivo las metodologías de enseñanza que se utilizan en el establecimiento.				

Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
27. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
28. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica en torno a las planificaciones, actividades, pruebas y análisis de resultados de las evaluaciones con los profesores, las cuales son consistentes en el tiempo.				
29. El equipo técnico pedagógico participa activamente de las instancias de trabajo colaborativo, monitoreando la asistencia y la participación, entendiendo esta instancia como una práctica que beneficia e involucra a todo el cuerpo docente.				
30. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes .				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
31. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza y diferentes tipos de recursos en la medida que contribuyan a la motivación y atención en los estudiantes.				

32. Los profesores motivan y promueven que todos los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo, manteniendo una actitud de altas expectativas en todos los estudiantes, considerando sus capacidades e intereses.				
33. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. Haciendo uso de estrategias para mejorar el clima de aula.				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
34. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a estudiantes que poseen diversas necesidades de apoyo, de reforzamiento o potenciación de habilidades.				
35. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
36. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
37. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
38. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo profesional y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
39. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo. Con un sistema de reconocimiento a los y las docentes destacando su valor.				
40. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación- retroalimentación y desvinculación por de desempeño docente y administrativo, conocidos por los funcionarios.				
41. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua.				
42. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto, en donde las dificultades de convivencia pueden ser abordadas a tiempo con planes de intervención oportunas que fomentan el bienestar profesional.				
43. El espacio que utilizan los funcionarios es el idóneo para cumplir sus funciones ya que promueve el bienestar en cuanto salud física y emocional.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

	1	2	3	4
44. El equipo directivo gestiona la matrícula fomentando la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanzar un alto nivel de asistencia a clases.				
45. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos, cuyo gasto involucra ideas establecidas por la comunidad.				
46. El equipo directivo gestiona los gastos del establecimiento de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año, finalizando con una cuenta pública. abierta a la comunidad.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
47. El establecimiento dispone de salas de clases y espacios que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
48. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
49. El establecimiento cuenta con espacios (biblioteca o CRA laboratorio de computación, laboratorio de química, sala de música, casino, gimnasio y aula de recursos) que permiten y aportan al desarrollo integral de los y las estudiantes.				
50. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

Análisis de los resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, la cual pudo contar con una cantidad de 7 funcionarios en total, dentro de los cuales se encuentran docentes y funcionarios asistentes de la educación. Para objeto de análisis la forma de presentar los resultados se distribuirá de la siguiente manera:

Imagen gráfica de los resultados obtenidos por área y un posterior análisis cualitativo por parte de la autora del trabajo. Los resultados pueden ser observados en profundidad en el link de acceso al formulario aplicado de forma online, disponible en los anexos.

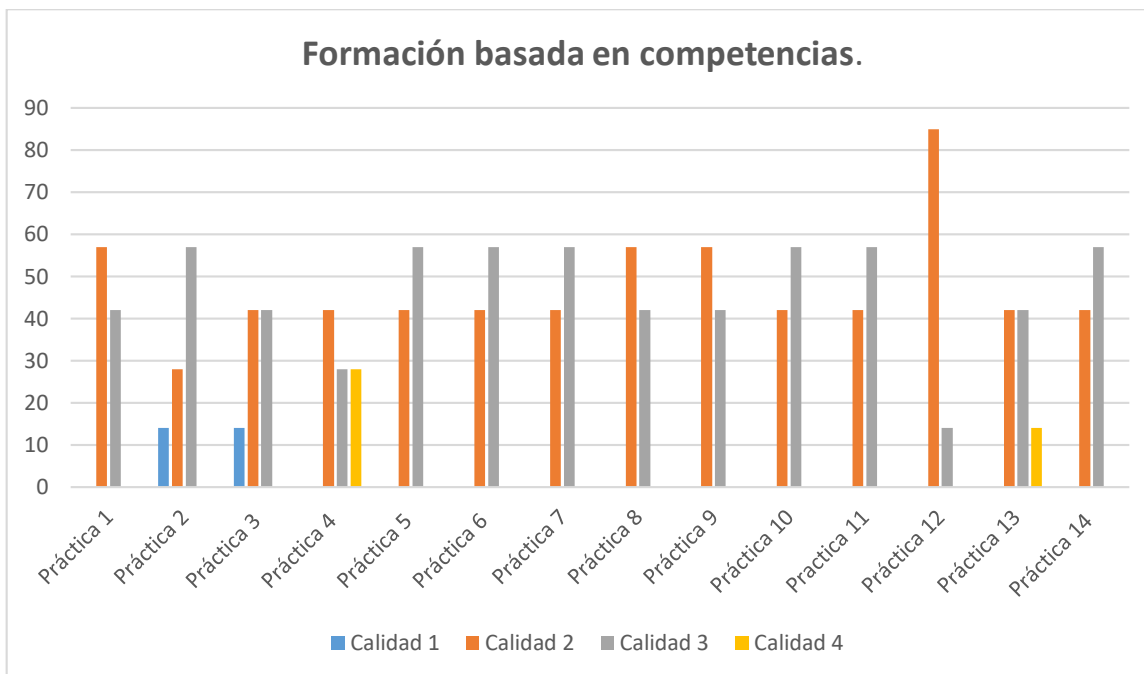
Para efectos de la realización del gráfico las prácticas a evaluar han sido enumeradas según su aparición en la encuesta y los resultados están en razón de los porcentajes arrojados por el mismo formulario de google, siendo el color azul el nivel de calidad 1, es decir el más bajo y el color amarillo el nivel de calidad 4, el más alto o esperado, los colores naranja y gris corresponden a niveles de calidad 2 y 3 respectivamente, lo cual puede observarse en la siguiente nomenclatura:

Nivel de calidad de la práctica			
1	2	3	4

Gráfico n° 1.

Área: Formación basada en competencias.

Ítems 1 al 14.



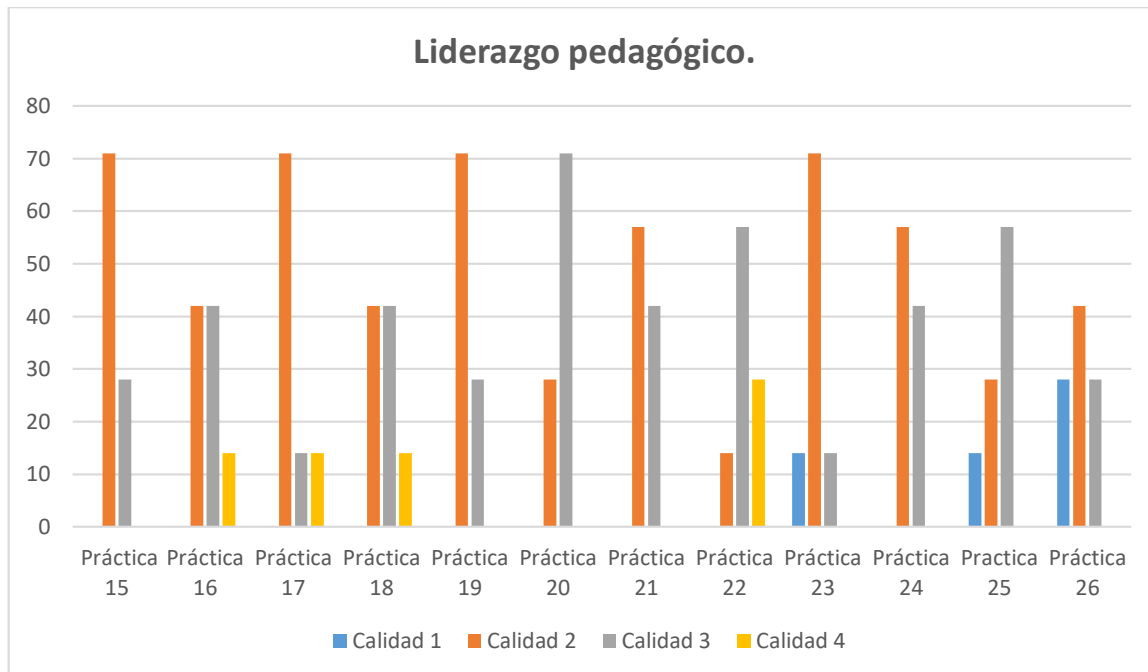
Interpretación de la información arrojada por el gráfico n°1:

Al observar los resultados ordenados de forma gráfica es posible interpretar que ninguna de las prácticas de esta área se encuentra en un nivel óptimo de calidad, según los profesionales encuestados. Un 14% de los encuestados considera que el equipo directivo si fomenta la utilización de diferentes formas de evaluación formativa, sin embargo, este resultado sigue siendo bajo en concordancia con las demás respuestas obtenidas. Así mismo, para un 14% las prácticas n° 2 y 3° (que corresponden a que el equipo directivo fomenta la utilización práctica de los contenidos y que además genera instancias de dialogo en torno a las características de los estudiantes) se encuentran en un nivel de calidad bajo, lo que coincide con las respuestas entregadas por el resto de la muestra que sitúan estas prácticas dentro de la media. Quizás y a interpretación de esta autora, la práctica que más llama la atención en este gráfico es la practica n° 12 que para la mayoría de los encuestados se encuentra en un nivel de calidad 2 es decir por debajo de lo esperado, esta práctica tiene que ver con las instancias que existen en el establecimiento a modo de prácticas institucionalizadas que permiten a los estudiantes realizar una conexión entre las habilidades o conocimientos adquiridos en otras instancias o asignaturas, es decir se evidencia una baja vinculación de los contenidos, lo cual y sustentándonos en la bibliografía revisada contribuye a la desconexión de los aprendizajes y a la memorización de estos con una finalidad evaluativa pero no formativa ni práctica.

Gráfico n° 2.

Área: Liderazgo pedagógico.

Ítems 15 al 26.



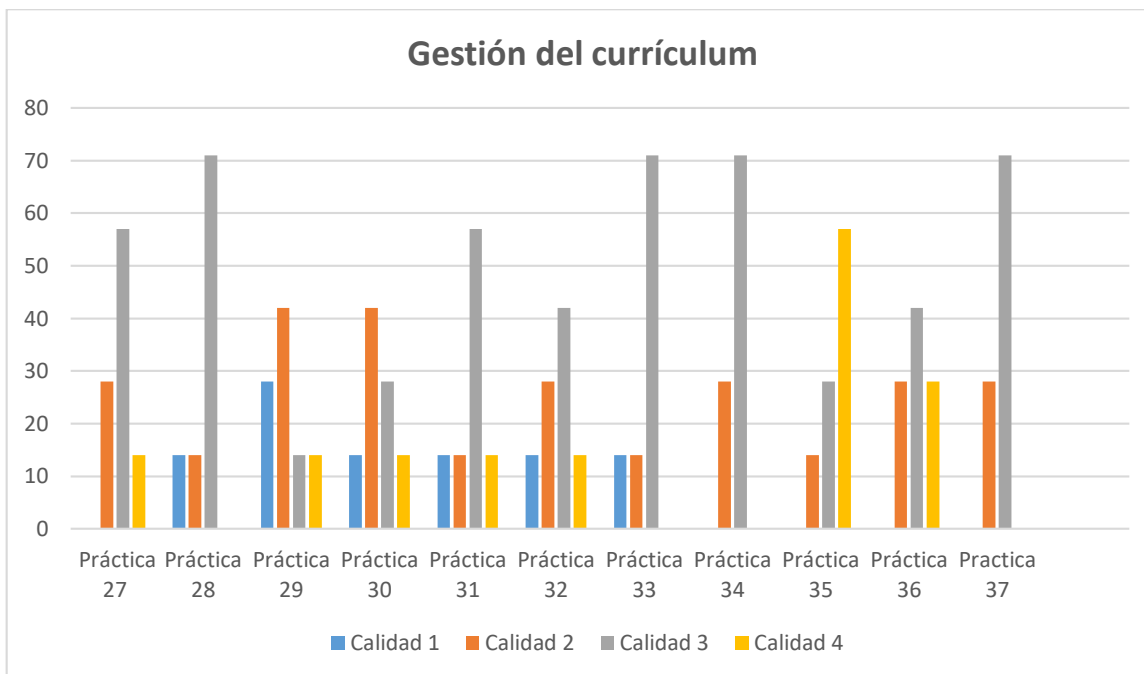
Interpretación de la información arrojada por el gráfico n°2:

Según el gráfico las prácticas n° 15, 17, 19, 23 y 24 coinciden en que un alto número de los encuestados considera que estas prácticas no se encuentran o no se observan de manera óptima dentro del establecimiento, lo cual puede generar dificultades desde la manera en que el equipo directivo ejecuta algunas actividades fundamentales para el desarrollo de la práctica docente y aprendizaje integral por parte de los estudiantes, ya que estas preguntas dan cuenta de prácticas que se relacionan con: La manera en que el equipo encargado de ejercer el liderazgo ejecuta actividades pertinentes y el tiempo u organización con que estas se desarrollan, además las prácticas 23 y 24 se relacionan a las posibilidades de formación continua que poseen los profesionales del establecimiento, y la posibilidad de acceder a estas desde sus necesidades.

Gráfico n° 3.

Área: Gestión del currículum.

Ítems 27 al 37.

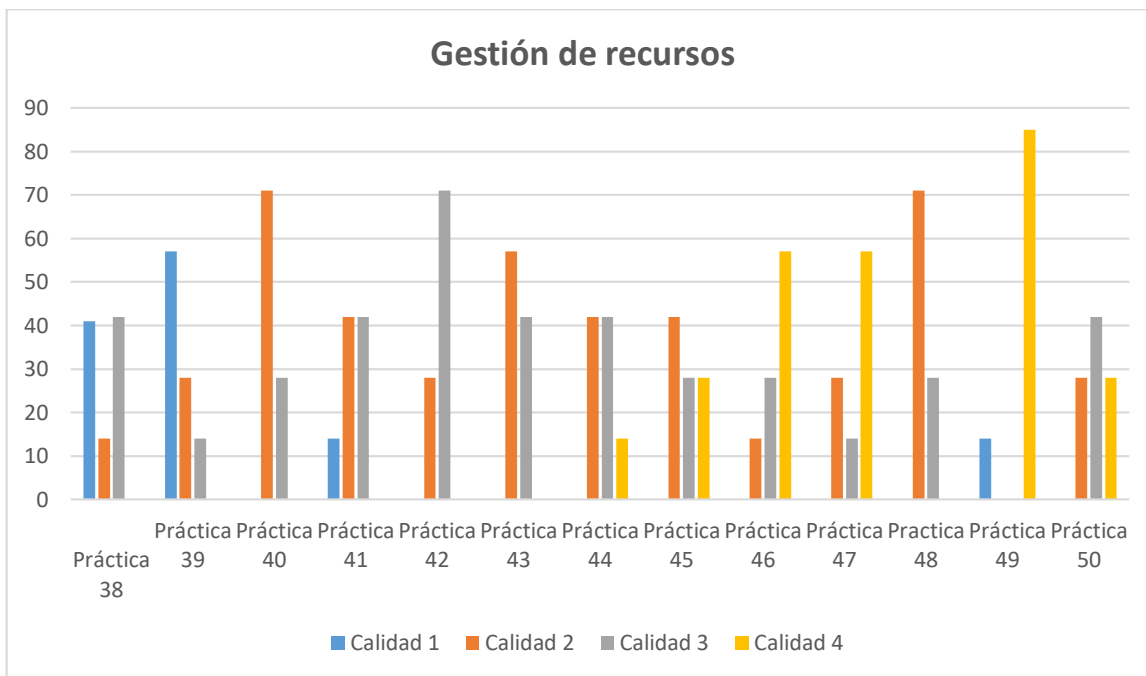
**Interpretación de la información arrojada por el gráfico n°3:**

Al observar el gráfico es posible concluir que la mayoría de las prácticas cuentan con un nivel de calidad medio, que se encuentra entre los niveles 3 y 4, con mayor tendencia en la calidad 3 que se encuentra representada por el color gris, sin embargo también es posible observar que un porcentaje de encuestados considera que el equipo directivo si participa de las instancias de trabajo colaborativo (práctica 29) sin embargo es un porcentaje también menor por lo que la práctica en si no se considera dentro de un nivel óptimo. Las prácticas de esta área dan cuenta de estrategias y actividades que se están desarrollando de forma sistemática dentro del establecimiento, las que principalmente se encuentran delimitadas en las funciones que poseen los docentes de trabajar directamente con los estudiantes y las practicas que ellos ponen en marcha dentro de su quehacer pedagógico habitual.

Gráfico n° 4.

Área: Gestión de recursos.

Ítems 38 al 50.



Interpretación de la información arrojada por el gráfico n°4:

El gráfico n° 4 que hace referencia a la gestión que se realiza por parte del equipo directivo del establecimiento en consideración de sus necesidades, refleja de manera contundente prácticas y situaciones que se evidencian en la cotidianidad de la escuela. Por un lado, tenemos la práctica n° 38 que hace referencia a las acciones tomadas para bajar la tasa de ausentismo, lo cual desde la pandemia ocurrida el año 2020 constituye una debilidad dentro del establecimiento, ya que existen cursos con un alto porcentaje de inasistencias lo que conlleva a vacíos pedagógicos y una baja posibilidad de sociabilización por parte de los estudiantes. Otra práctica que no alcanza un nivel medio de calidad es la n° 39 que hace referencia a la oferta que entrega el establecimiento a sus docentes, otorgando condiciones atractivas de trabajo, con el fin de retener a los mejores profesionales, este aspecto es considerado por la media en un nivel bajo lo cual a su vez coincide con los resultados obtenidos en el ítem n° 40 que habla de las prácticas de retroalimentación que puede tener el establecimiento, esto da cuenta de una situación propia de un establecimiento que no cuenta o no implementa de mejor manera los recursos para invertir en esta área que afecta de manera directa en como son abordados los aprendizajes dentro del aula, ya que en la medida que estos aspectos puedan ser abordados van a mejorar la calidad del entorno a nivel

emocional en el cual se desenvuelven los docentes. En línea con lo anterior, otra práctica que no se observa dentro de la media sino más bien en un nivel bajo es el número 43 que da cuenta de los espacios concretos que posee el establecimiento para un adecuado y saludable entorno laboral de sus funcionarios, esto se relaciona con que si bien el colegio posee un gran espacio y amplias áreas verdes, el aumento sustancial de la matrícula y por ende la contratación de nuevos profesionales, este crecimiento no ha ido de la mano con la construcción de espacios más amplios y cómodos para que los profesionales puedan ejercer sus labores.

Propuestas de mejora.

Para elaborar la siguiente propuesta de mejora se consideran como aspectos descendidos aquellas prácticas que alcanzan desde un 50% en los niveles de calidad 1 y 2, por parte de los encuestados, es decir prácticas que se encuentran bajo lo esperado ya que sus niveles de calidad dan cuenta de actividades que no poseen un objetivo claro, que no son conocidas por la comunidad y que poseen un bajo nivel de adherencia, por lo que no es posible observar un sentido compartido por la muestra extraída de los profesionales del Programa.

Área: Formación basada en competencias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Gestionar instancias de formación en metodologías relacionadas a la dimensión saber conocer. (Aprendizaje por medio del juego por ejemplo)	Entrevistar a los y las docentes con el fin de conocer sus requerimientos en esta área. Definir instituciones dedicadas a entregar esta información. Gestionar capacitaciones y su implementación.	Equipo directivo. Docentes de todas las asignaturas.
Socializar y sensibilizar sobre el programa 9 cloud world existente en el establecimiento.	Realizar una sensibilización a toda la comunidad: Apoderados, estudiantes y funcionarios sobre la existencia y puesta en marcha de este programa. Mostrar material disponible para la comunidad. Promover la retroalimentación recíproca por medio de los canales de comunicación del establecimiento. Realizar una encuesta a estudiantes, apoderados y docentes sobre la implementación del programa en el año 2022-2023.	Equipo directivo. Departamento de convivencia escolar.
Los estudiantes reciben educación en el ámbito socio emocional y afectivo.	Aplicación de actividades programa cloud 9 world. Activación y coordinación con redes externas CESFAM Santo Domingo y Programa de Inclusión de la municipalidad.	Equipo directivo. Departamento de convivencia escolar. Equipo PIE. Docentes.
Desarrollar metodologías y	Retomar contenidos de capacitación ABP desarrollada el año 2021, en una	Equipo directivo.

prácticas institucionales que contribuyan a la articulación de contenidos y conocimientos por parte de los estudiantes.	<p>jornada establecida para el cuerpo docente, gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos promulgados a finales del año mencionado.</p> <p>Propender tiempos de coordinación semanal para la implementación de proyectos.</p> <p>Modificar el horario de trabajo colaborativo existente en el establecimiento.</p> <p>Realizar una encuesta a los y las docentes sobre sus apreciaciones e ideas en este ámbito.</p>	Equipo PIE. Docentes.
---	--	-----------------------

Área: Liderazgo pedagógico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Gestionar de manera oportuna los tiempos necesarios para poner en práctica las distintas iniciativas y actividades dentro del establecimiento.	<p>Desarrollar un calendario anual de actividades.</p> <p>Realizar una planificación mensual de actividades que sea entregada en los distintos medios de comunicación con la comunidad.</p> <p>Monitorear actividades y posibles modificaciones.</p>	Equipo directivo.
Desarrollar métodos de comunicación eficaces.	<p>Contar con plataformas digitales de entrega de información y establecer 2 responsables del área comunicacional.</p> <p>Informar a funcionarios, familia y estudiante sobre actividades utilizando la planificación mensual.</p>	Equipo directivo.
Observar y retroalimentar el desempeño docente dentro del aula.	<p>Establecer un calendario de acompañamientos en el aula.</p> <p>Socializar una pauta de acompañamiento.</p> <p>Retroalimentar los acompañamientos dentro de un plazo no superior a una semana.</p> <p>Realizar acompañamientos de manera sistemática durante el año.</p>	Equipo directivo.
Evaluar las prácticas realizadas dentro del establecimiento.	Realizar jornadas presenciales al término de cada trimestre para evaluar las prácticas e iniciativas implementadas.	Equipo directivo. Funcionarios.

	Realizar encuestas a la comunidad educativa de forma trimestral.	
Establecer metodologías para que funcionarios, docentes y profesionales de apoyo informen necesidades de actualización o formación en diferentes áreas afines a su quehacer.	Realizar encuestas trimestrales a docentes y funcionarios con el fin de dar a conocer sus necesidades e intereses en materia de capacitaciones. Dar a conocer los resultados de las encuestas. Delimitar necesidades pertinentes según realidad del establecimiento y elegir capacitaciones al término de cada trimestre.	Equipo directivo. Funcionarios.

Área: Gestión del currículum.

Dentro de esta área no existieron prácticas cuyos resultados fuesen superiores al 50% en relación a un descenso o necesidades de mejora significativos, sin embargo, se propone un objetivo para mantener y mejorar los niveles obtenidos. Esto, debido a que si bien existen prácticas que los y las docentes desarrollan puede que el nivel de sistematización o reconocimiento de estas sea un factor de riesgo en que estas prácticas logren alcanzar un mayor nivel de calidad.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Gestionar la implementación, sistematizada y oportuna del trabajo colaborativo, entendiéndolo como una oportunidad de crecimiento y perfeccionamiento entre pares.	Modificar las horas que se utilizan para realizar el trabajo colaborativo. Monitorear asistencia al trabajo colaborativo. Realizar observaciones y acompañamientos en trabajos colaborativos. Establecer jornadas de reflexión docente. Socializar y visibilizar las prácticas que docentes y funcionarios de diferentes ciclos realizan como prácticas de existo. Visualizar necesidades de apoyo emergentes en los diferentes cursos, para anteponerse a situaciones de riesgo. Recopilar ideas y necesidades presentes en la comunidad.	Equipo directivo. Docentes. Equipo PIE. Funcionarios.

Área: Gestión de recursos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Desarrollar mecanismos de acompañamiento, retroalimentación y evaluación de los funcionarios del establecimiento.	<p>Socializar perfiles de cada cargo.</p> <p>Realizar una pauta de acompañamiento afín al perfil de cada cargo.</p> <p>Realizar acompañamientos y retroalimentar de forma oportuna.</p> <p>Establecer mecanismos de amonestación claros y escritos en caso de faltas a los diferentes reglamentos o perfil de cargo.</p> <p>Establecer y socializar parámetros de desvinculación.</p> <p>Acordar plazos para realizar retroalimentaciones.</p> <p>Proponer y acordar en conjunto con la comunidad mecanismos de reconocimiento a profesionales que destacan por su labor.</p>	Equipo directivo. Docentes encargados de departamentos.
Establecer dependencias acordes a las necesidades de los funcionarios.	<p>Realizar una encuesta a los funcionarios, para conocer su apreciación sobre los espacios y necesidades de modificación o adquisición de nuevo material.</p> <p>Establecer un período del año para que docentes y profesionales puedan solicitar material idóneo a sus actividades.</p> <p>Gestionar la implementación de escritorios, sillas y el material necesario para acondicionar los espacios de trabajo.</p> <p>Establecer jornadas de autocuidado para los funcionarios.</p> <p>Gestionar espacios de esparcimiento comunes para los funcionarios que cuenten con lo necesario para apoyar en su desempeño laboral (comedores, baños, etc)</p>	Equipo directivo. Coordinadores de cada estamento.

Conclusión.

En virtud del trabajo realizado y de las etapas contempladas dentro de su elaboración se puede concluir que la constante revisión de la bibliografía disponible, acompañado de evaluaciones y un análisis sistemático de la información obtenida por los miembros de la comunidad educativa, contribuyen de manera amplia en las mejoras que se puede realizar desde las iniciativas que ejerce el equipo encargado del liderazgo educativo, en beneficio de los aprendizajes y desempeño de los y las estudiantes. Los resultados obtenidos evidencian prácticas de éxito y oportunidades de mejora que coinciden con las características del establecimiento, lo que da cuenta de una medición eficaz cuyos frutos pueden y serán sin duda alguna un aporte evidente para la progresión y cumplimiento de metas propuestas a mediano y corto plazo. El aprendizaje basado en competencias se configura como la respuesta idónea a las necesidades de la sociedad actual, en donde no podemos tan solo pensar en la alumna o el alumno, como un receptor de conceptos y fórmulas desconectadas de la realidad, sino más bien considerar en todo momento el contexto actual en el que se desenvuelve y las posibilidades que tienen nuestros y nuestras estudiantes de ser un aporte en la sociedad futura, considerando sus necesidades, intereses y habilidades como oportunidades con las que cuenta el actual sistema educativo.

Bibliografía.

Bizarro, O. Sucari, W. Quispe. (2019) *A. Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias*. Revista innova educación. Perú

Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham.

Martinez, H. (2013) *El enfoque por competencias desde la perspectiva del desarrollo humano. Aspectos básicos y diseño curricular*.

Mineduc (2015) *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas CEPEIP.

Linkografía

Superintendencia de la educación. *¿Qué es el Programa de Integración escolar PIE?* Recuperado de:

<https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/que-es-el-programa-de-integracion-escolar-pie/>

Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas. CEPEIP. *Marco para la buena enseñanza*. Recuperado de:

<https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/05/Marco-buena-ensenanza.pdf>
CEPEIP MARCO PARA LA B ENSEÑANZA

Morales, C. Varela, R. (2015) *El debate en torno al concepto de competencias Investigación en Educación Médica*, vol. 4, núm. 13, pp. 36-41 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349736307007.pdf>

Ministerio de educación, MINEDUC (2016) *Orientaciones Jornada de Planificación Establecimientos Educativos*.

Recuperado de:

<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/01/Orientaciones-J-de-planificaci%C3%B3n-1-y-2-Marzo-EE..pdf>

Agencia de la calidad de educación. Taller calidad gestión escolar. Gestión de recursos para favorecer los aprendizajes. Sostenedor y equipos directivos. Recuperado de:

http://archivos.agenciaeducacion.cl/talleres/Taller_Gestion_de_recursos.pdf

Aguilar, C. Sánchez, G. (2018) *Construcción y validación de un instrumento para valorar desempeños pedagógicos de estudiantes en formación inicial*. Revista Educación, vol. 42, núm. 1. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de:

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v42n1/2215-2644-edu-42-01-00054.pdf>

Anexos

Link de acceso al formulario de google.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfVaFz-FWidA2AkwYwCw1bZsIYrhE0Hsy06oS5jbHzyitXpqw/viewform?usp=sf_link