



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DE LA ESCUELA REPÚBLICA DE FRANCIA F°53, DE LA COMUNA DE
CALAMA, II REGIÓN DE ANTOFAGASTA.**

Candidato a magíster: Luis Alejandro Galleguillos Ledezma
Tutor disciplinar: Marlenis Martínez Fuentes
Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Octubre, 2024

Índice

• Resumen	2
• Introducción.....	4
• Marco Teórico	6
• Marco Contextual	10
• Elaboración y Aplicación del Instrumento	12
Aplicación del instrumento.....	12
Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos	14
• Análisis de Resultados.....	37
Formación basada en competencias	37
Gráficos de Respaldo de 1 formación basada en competencias.....	38
Área de gestión curricular	40
Gráficos de respaldo de 2 área de gestión curricular.....	41
Área de gestión de recursos.....	43
Gráficos de respaldo de 3 área de gestión de recursos.....	44
Liderazgo pedagógico	46
Gráficos de respaldo de 4 liderazgo pedagógico.....	47
• Propuestas de Mejora	49
Formación basada en competencias	49
Área de gestión curricular	50
Área de gestión de recursos.....	52
Liderazgo pedagógico	53
• Conclusión.....	55
• Bibliografía.....	56
• Anexos	58

Resumen

El trabajo de grado presenta un diagnóstico sobre las problemáticas en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Estas consideran la necesidad de ajustar la retroalimentación de la evaluación formativa otorgando al estudiante la oportunidad de mejorar sus aprendizajes, reestructurar los mecanismos de comunicación entre el equipo directivo y de gestión con docentes incluyendo PIE, garantizar un diálogo efectivo sobre los objetivos institucionales, optimizar la cobertura curricular generando instancias de acompañamiento al docente en su quehacer pedagógico, y gestionar eficientemente el uso de los recursos materiales del establecimiento.

El objetivo es implementar estrategias de mejora que fortalezcan la gestión interna. Para lograrlo, se presentó por estamento la encuesta de diagnóstico y así evaluar de manera abierta y reflexiva sus propias funciones, de esa manera, establecer métodos factibles que contribuyan a la optimización de las necesidades identificadas. Entrevistas individuales, observaciones y revisión de documentos internos fueron otras instancias de análisis.

Las evaluaciones formativas revelaron una deficiencia en la retroalimentación posterior a su aplicación, en cuanto al liderazgo, los estamentos señalaron la falta de acompañamiento lo que genera desconexión con las metas institucionales, por gestión curricular se detectó que el 40% de los docentes no logra implementar de manera efectiva los objetivos basales, principalmente por mal manejo de sus horas efectivas, en la gestión de recursos, se dio cuenta de un uso ineficiente de los materiales debido al manejo en su uso o la ausencia de protocolos claros.

En consecuencia, se propone planificar capacitaciones internas entre docentes en evaluación formativa, establecer reuniones mensuales para revisar metas educativas con los diversos estamentos, diseñar con el docente la planificación de su programa considerando sus horas efectivas, finalmente la capacitación interna del uso de recursos y la creación de protocolos claros para su implementación.

Introducción

El trabajo de grado desarrollado en este periodo de análisis en la Escuela República de Francia F°53 ubicada en Calama, II Región de Antofagasta, Chile, tiene como propósito identificar las principales problemáticas de gestión en las cuatro áreas intervenidas en este informe, las cuales son: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, de esta manera se logren proponer estrategias que apunten hacia la mejora educativa y de las gestiones internas del establecimiento en concordancia con su contexto particular, PME y PEI.

La oportunidad de generar instancias de autoevaluación en una comunidad educativa contribuye con la mejora y optimización en las gestiones del establecimiento, de manera que estas impacten directamente en la efectividad de dichos procesos, cuyo fin es el logro de los objetivos institucionales, lo que beneficia directamente la calidad de los aprendizajes en los estudiantes.

Esta autoevaluación se llevó a cabo a través de la realización de una encuesta en conjunto con los diversos estamentos del establecimiento (equipos directivos, de gestión, docentes y docentes PIE), al mismo tiempo se realizaron observaciones y revisión de documentos internos como el PME y PEI, con el propósito de obtener información y emplearla para las propuestas de mejoras que sean factibles de aplicar y que no impliquen una carga adicional dentro de las gestiones que ya se realizan en las labores de cada uno de los distintos funcionarios de la escuela.

Es de suma importancia contribuir al mejoramiento de los procesos que destina el establecimiento para un fin común, de acuerdo con Abregú, V. Paparella, C. y Gvirtz, S. (2014), afirma que este aspecto del liderazgo se refiere a que quienes forman parte de la escuela sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión. La visión es la imagen de la escuela que deseamos construir en el futuro, es esa buena escuela con la que nos comparamos en el diagnóstico institucional, a fin de conocer cuán lejos o cerca estamos hoy de ella.

Es la escuela que orienta nuestros planes de mejora porque es la escuela que queremos llegar a ser y por la que trabajamos diariamente. Esta situación puede determinar directamente el cumplimiento de los objetivos educativos institucionales y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que se otorga a los estudiantes.

La estructura de este informe presenta sustentos bibliográficos relacionados con la temática propuesta en el Marco Teórico, posteriormente se define el contexto particular de la Escuela República de Francia F°53, a continuación la presentación del instrumento que se empleó en la etapa de diagnóstico con su respectivo análisis de resultados y en consecuencia las propuestas de mejoras concretas y factibles para cada una de las áreas deficitarias, cuyo fin es proporcionar soluciones que fortalezcan la gestión interna de la institución educativa en concordancia con las normativas vigentes declaradas por el Ministerio de Educación (MINEDUC).

Marco Teórico

La eficiencia en la optimización de la gestión en las funciones de quienes conforman una institución educativa y el uso de los recursos, son factores determinantes para alcanzar los objetivos del establecimiento y generar las condiciones para mejorar la calidad de los aprendizajes de las y los estudiantes.

Estos desafíos mencionados anteriormente, invitan a que directivos y sostenedores consideren aquellos aspectos del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) y los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) para gestionar de manera efectiva el desarrollo profesional de sus docentes y/o escuelas, como también generar condiciones favorables en el aula e invertir y otorgar recursos de aprendizaje que sean atractivos para los estudiantes acordes a las necesidades particulares del entorno en que se sitúa la escuela.

Es importante señalar que los docentes también son parte fundamental de dicho proceso, en cuanto al nuevo Marco para la Buena Enseñanza (MBE) se presenta como referente de desempeño profesional que se debe fortalecer mediante actividades incorporadas al plan local de formación y reportadas en la plataforma PME del MINEDUC.

La gestión de las necesidades de desarrollo profesional de una escuela de acuerdo con el EID 10.4 señala que el sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades y administrativas del establecimiento, en este aspecto se destaca el levantamiento de estas tanto por el equipo directivo, como también por el consejo de profesores. A partir de lo descrito en el EID se precisa de una evaluación del plan de desarrollo profesional implementado en el año anterior para perfilar las mejoras a considerar en el presente y así implementar las acciones que mejoren y fortalezcan las gestiones de docentes de acuerdo con el PME del establecimiento.

A partir de lo expuesto, se precisa entonces hacer una reestructuración en virtud del diagnóstico realizado que nos permita identificar si el plan señalado se está llevando a cabo con efectividad y de ahí establecer las propuestas de mejoras, donde el equipo directivo y de gestión en conjunto con el consejo de profesores designe facilitadores que cuenten con el reconocimiento de sus pares y/o que en el sistema de desarrollo profesional docente estén en los tramos avanzados y/o experto y/o participen de manera activa en mentorías, evaluación par o estén inscritos en la red de maestros.

El trabajo que desplegará cada miembro se desprende del significado que le atribuya a hacer bien su trabajo y “ganar el partido”. El equipo directivo, como los técnicos y conductores del plantel, poseen una gran fuerza para direccionar y contagiar una visión compartida del rumbo. Las auténticas mejoras, esas que abordan los aspectos institucionales profundos, son graduales y toman tiempo. Desconocer este aspecto puede llevarnos a esperar cambios inmediatos y a sentir la decepción que surge como consecuencia de no lograrlo, que desgasta la tarea y quita energía para avanzar en el camino de la mejora. Abregú, (Abregú, s.f.)V. Paparella, C. y Gvirtz, S. (2014).

Es por ello quienes sean facilitadores y estén a cargo de conducir las acciones de mejora sean integrantes que logren incentivar una actitud positiva hacia estos procesos de mejora educativa y trabajen colaborativamente para conseguir los objetivos propuestos. Entonces este proceso de planificación, reorganización, implementación y optimización en el uso de los recursos será con el exclusivo fin de cumplir con los objetivos institucionales expuestos en el PME y en concordancia con las normativas y marcos vigentes que regulan y otorgan las directrices para una gestión de calidad en las funciones directivas y docentes.

La evaluación de este proceso, debe considerar un seguimiento y monitoreo, que permitirá por medio de los datos recogidos, analizar si lo planificado se realizó atendiendo el cumplimiento de los objetivos y permitió el uso adecuado de los recursos humanos y materiales de acuerdo a las necesidades identificadas, cumpliéndose así con los

estándares esperados, satisfaciendo las expectativas de quienes serán los directos beneficiarios de las acciones propuestas.

Para ello es importante considerar medios de verificación (cualitativos o cuantitativos) que evidencien los resultados alcanzados mediante indicadores de logros los cuales deben estar en concordancia con lo estipulado en la planificación de las acciones de mejoras.

Dentro de todos los puntos a mejorar se dará énfasis en la cobertura curricular y la mejora del proceso de retroalimentación formativa, dada su importancia para una efectiva progresión de los aprendizajes, con el fin de que los agentes educativos puedan reflexionar sobre los resultados y establecer propuestas para la mejora.

La evaluación formativa sirve además para proporcionar información a los centros y al profesorado sobre el nivel de consecución de las competencias básicas con la suficiente antelación a la finalización de la etapa correspondiente como para que puedan ser puestas en marcha en el proceso educativo con mejoras que conduzcan a la consecución de los objetivos generales de aquella.

La finalidad de las pruebas de evaluación de diagnóstico y/o formativas no es medir tasas brutas de adquisición de contenidos, sino establecer una escala graduada de niveles que permitan ir ajustando los rendimientos de los estudiantes a las exigencias requeridas, buscando un nivel óptimo de desarrollo de competencias para su aplicación a contextos diferentes al educativo.

En cuanto a la cobertura curricular, los órganos de coordinación docente han de mostrar la iniciativa e implicación suficientes para plantearse determinar con la mayor claridad y precisión posible el nivel de desarrollo que se estima necesario y que deben alcanzarlos y las alumnas al término de la misma, en cuanto a las competencias básicas. (Vázquez Fernández & Ortega Osuna, 2011, p. X).

En síntesis, el marco teórico cuenta con fundamentos técnicos basados en las normativas y marcos legales Ministeriales que orientan las competencias y estrategias que los integrantes de la comunidad educativa deben desarrollar para lograr la optimización de las estrategias que desarrollan para consolidar los objetivos propios de la escuela de acuerdo con el PME.

Es fundamental para mejorar las gestiones educativas, que la implementación de estas aseguren la optimización de los recursos humanos y materiales para una efectiva organización administrativa, lo que dependerá en gran medida del monitoreo de las estrategias propuestas para conseguir dicho objetivo y optimizar o mejorar aquellos elementos débiles detectados en la etapa de aplicación de las acciones de mejora.

Marco Contextual

La escuela municipal básica República de Francia F°53 cuyo sostenedor es COMDES (Corporación Municipal Desarrollo Social Calama), ubicada en el sector sur de la ciudad de Calama en calle Peine 782, villa Caspana provincia el Loa de la II Región de Antofagasta, cuenta con una matrícula de 632 estudiantes, de los cuales existe un 15% de estudiantes extranjeros principalmente de Bolivia, Perú, Colombia y Venezuela, también hay un 12% que pertenece a una etnia indígena de ellos se distribuyen en Atacameños, Quechuas, Mapuches, Diaguitas y Aymaras, el 18% de la matrícula pertenece al PIE siendo un 3% de ellos estudiantes sordos, el índice de vulnerabilidad total de toda la matrícula del establecimiento es del 75%.

Los cursos se distribuyen en 2 por nivel, habiendo un total de 16 desde primero hasta octavo básico. La escuela cuenta con JEC en la cual se desarrollan las asignaturas de acuerdo a la nueva priorización curricular (2023-2025), habiendo en su planta docente 3 integrantes del equipo directivo (directora, subdirector e inspector general), 3 del equipo de gestión (Jefe de UTP, Evaluador y Curriculista), el equipo de convivencia escolar en conjunto con Psicóloga y Asistente Social, Extraescolar y encargada CRA, Coordinadora del PIE, 26 docentes, 8 docentes PIE, 3 profesionales PIE, 5 inspectores, 6 apoyos contratados con Ley SEP, 8 asistentes de aula y 7 auxiliares de aseo. La escuela República de Francia es reconocida en la comuna como pionera en la incorporación al sistema de educación municipalizada de menores con trastornos auditivos y discapacidad intelectual. A fines de la década del 90 la escuela empieza a recibir los primeros niños con discapacidad auditiva, sobre todo con hipoacusia, empezando tempranamente su camino de educación inclusiva. El año 1998 se matricularon 6 estudiantes con discapacidad auditiva en el primero básico, egresando de la enseñanza básica el año 2005. Actualmente, la escuela cuenta con 45 años de trayectoria y experiencia pedagógica formando estudiantes con discapacidad auditiva, a la fecha el plantel atiende a 5 estudiantes con discapacidad auditiva en 2 en primero básico y 3 en séptimo.

Llamada Escuela Vocacional de Calama es el primer antecedente de la actual Escuela República de Francia, se inauguró el 2 de mayo de 1938 y respondió a las demandas y necesidades de la población local de aquellos años ante la necesidad de nuevas escuelas, su creación fue directa por parte de la municipalidad de Calama, por lo cual no tuvo apoyo gubernamental. Esta escuela funcionó en la calle Vicuña Mackenna hasta 1980, luego fue trasladada a la calle Esmeralda N° 1814, Villa Chica y rebautizada como Escuela 38, hasta convertirse, con un último traslado a Calle Peine 782, Villa Caspana. En 1983, según Resolución Exenta N° 5538 de fecha 19/08/1981, logró convertirse en una escuela autónoma bautizada como “Escuela República de Francia”, la asignación del nombre se realizó de forma arbitraria por parte del sostenedor, razón por la cual la escuela nunca integró elementos propios de la cultura francesa.

La escuela a partir del 2016 con la gestión de la actual directora Inés Cruz Rivera recuperó la excelencia académica, dada la mejora significativa en los resultados del SIMCE principalmente y las gestiones realizadas para reorganizar la administración interna en los procesos educativos y mejorar las condiciones de infraestructura del establecimiento, dado que es una escuela que desde su creación no ha recibido ampliaciones y los espacios de trabajos son limitados tanto para funcionarios como estudiantes.

Elaboración y Aplicación del Instrumento

Para llevar a cabo el diagnóstico institucional y así abordar las problemáticas identificadas en las áreas solicitadas, se escogió uno de los instrumentos propuesto de la misma plataforma educativa de la Universidad Miguel de Cervantes, el cual basa su análisis en 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos, cada una de ellas presenta una dimensión con indicadores que presentan un completo análisis acerca de la información que se quiere obtener, el que a su vez considera un mecanismo de evaluación en escala ordinal con 4 indicadores. La selección de este fue discutida con el equipo directivo del establecimiento y docentes representantes de sus pares, con el fin de transparentar y consensuar este proceso de diagnóstico.

Los principales actores involucrados en la contestar la encuesta seleccionada fueron los integrantes del equipo directivo, equipo de gestión, docentes y docentes PIE, con quienes en un consejo administrativo se dieron los lineamientos para contestarla, solicitando la mayor transparencia y honestidad en cada uno de los indicadores señalados, con el objetivo de establecer soluciones en los aspectos que se encuentren más descendidos y obtener mejoras en esos campos. La aplicación de este instrumento dio cuenta de información cuantitativa al respecto de cada práctica en sus diversas dimensiones y al mismo tiempo ofreció datos cualitativos llevados posteriormente en reuniones y/o entrevistas posteriores a su aplicación para que de manera conjunta se señalen las alternativas que logren mejorar la gestión educativa de la escuela.

Aplicación del instrumento.

Este se distribuyó acuerdo con el área que correspondía, quedando de la siguiente manera: En formación basada en competencias, en sus dimensiones saber conocer, saber ser y saber hacer se aplicó el instrumento a docentes, docentes PIE y equipo de gestión, por otra parte en área de gestión curricular en sus dimensiones de gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes

se destinó el cuestionario a docentes, equipo directivo y de gestión, mientras que en el área de gestión de recursos con sus dimensiones gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración y gestión de recursos educativos se otorgó el instrumento al equipo directivo y de gestión y por último en liderazgo pedagógico en sus dimensiones establecer dirección, rediseño de la organización, desarrollo del personal y gestión de la instrucción se consideró a todos los estamentos antes mencionados.

La distribución de la aplicación del instrumento se dio de esta manera para evaluar las distintas perspectivas que se tienen desde cada uno de los estamentos del establecimiento, y así conocer los distintos puntos de vista en cuanto a la percepción de cada uno de ellos. Una vez obtenidas las respuestas de cada uno de los integrantes, estas se dieron cuenta para su conteo y posterior tabulación de los datos por medios de gráficos de barra simple.

Una vez concretada la etapa de extracción de información cuantitativa por medio del instrumento, se analizaron y socializaron los datos recopilados en conjunto, en dos etapas la primera para analizar los resultados obtenidos de las áreas 1 y 2 formación basada en competencias y gestión curricular, posteriormente en otra instancia se dieron cuenta de la información recolectada de las áreas 3 y 4 gestión de recursos y liderazgo pedagógico. En ambas instancias fueron invitados todos los participantes que respondieron el instrumento, con el propósito de informar de manera oportuna y transparente acerca de los resultados obtenidos, además en estos consejos se facilitaron los espacios para la discusión y propuestas de mejoras conjuntas para fortalecer las gestiones internas del establecimiento.

Esta etapa fue fundamental para identificar las debilidades en las 4 áreas, y establecer propuestas de mejora que sean consensuadas y establecidas de manera conjunta con los integrantes de la comunidad educativa para democratizar el proceso de mejora continua e invitando a todos a ser parte de este proceso. De esa manera se afianza la abertura al diálogo y potenciar los lazos de confianza para la colaboración y trabajo conjunto a la hora de la implementación de las acciones seleccionadas.

Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

Escala evaluativa

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	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 la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características,				

necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				

4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para				

fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas				
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis				

de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
9. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
10. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

2. Área de gestión curricular

2.1. 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
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre				

disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				

7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				

13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				
--	--	--	--	--

2.2. 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
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				

5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

2.3. 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
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				

<p>2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.</p>				
<p>3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</p>				
<p>4. 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.</p>				
<p>5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</p>				
<p>6. 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.</p>				

3. Área Gestión de Recursos

3.1. 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
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. 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 y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

3.2. 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
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

3.3. 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
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. 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.			x	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. 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.				

4. Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				

<p>4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.</p>				
<p>5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.</p>				

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				

5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el				

bienestar de cada una de las personas de la institución.				
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				

<p>4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.</p>				
<p>5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.</p>				
<p>6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.</p>				
<p>7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</p>				



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 República de Francia F°53, de la comuna de Calama, II región de Antofagasta.

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	- Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	- 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):						
• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						X
• Las opciones de respuesta son adecuadas						X
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
• 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.						X

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Se adecua completamente a los aspectos que como institución queremos evaluar a nivel interno.
Motivos por los que se considera no adecuado	No se requieren de ajustes, consideramos el instrumento pertinente.
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Ninguna.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Luis Alejandro Galleguillos Ledezma.
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Evaluador y Curriculista, Licenciado en Ciencias de la Educación. Escuela República de Francia, F°53, Calama, II Región de Antofagasta.
e-mail	l.galleguillos07@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	Lunes 05 de agosto 2024.

Análisis de Resultados

El análisis de los datos recolectados, a través de la aplicación del instrumento de diagnóstico permitió identificar las principales debilidades en las cuatro áreas claves: formación basada en competencias, gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo pedagógico. A continuación, se muestran los resultados con la descripción de las falencias identificadas:

Formación basada en competencias

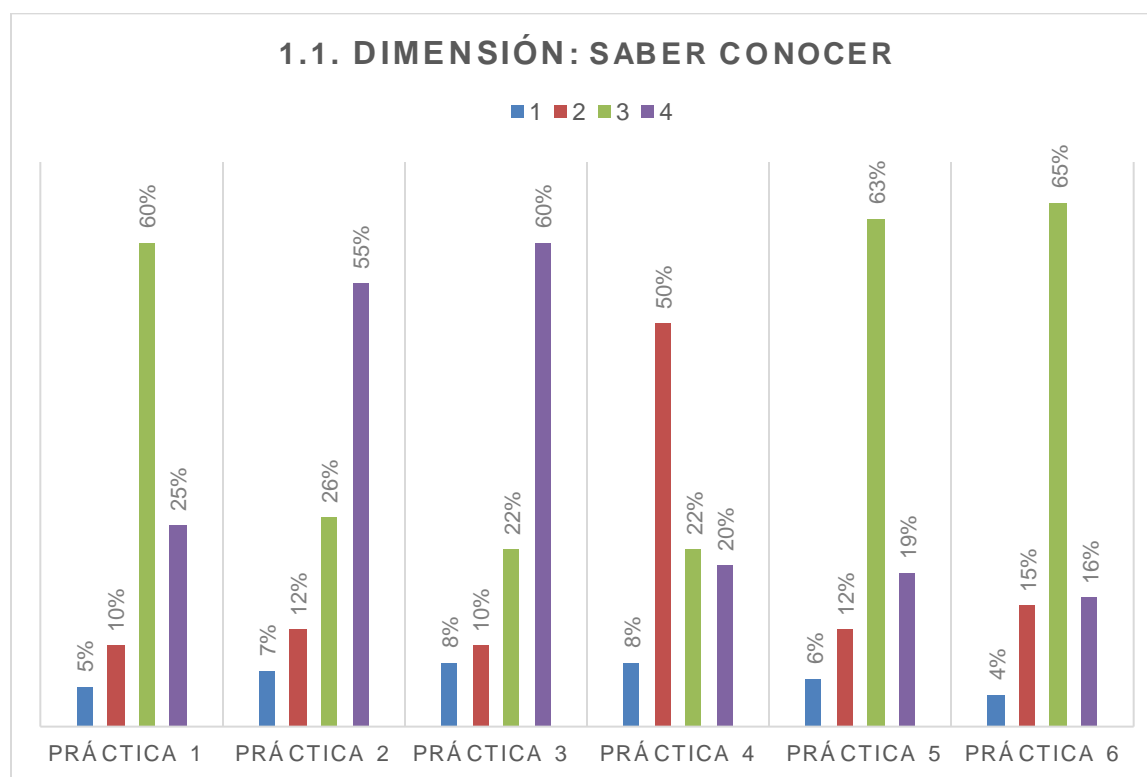
Se identifica principalmente la carencia de estrategias concretas para realizar una adecuada implementación de la evaluación formativa y otorgar una retroalimentación precisa de los aprendizajes que se imparten en la clase y/o posterior a la aplicación de una evaluación sumativa, impidiendo a los estudiantes la oportunidad de corregir sus errores y de profundizar en sus áreas débiles, lo que limita el desarrollo de habilidades estructurales generando vacíos de aprendizaje en la progresión del currículum.

Las evaluaciones suelen enfocarse únicamente en la calificación, sin proporcionar orientaciones claras para el desarrollo de competencias personalizadas durante el proceso, lo que afecta la calidad del proceso formativo. En otros términos, se prioriza la cobertura curricular empleando una tendencia conductista en su práctica, reduciendo la incorporación de prácticas pedagógicas con diferentes enfoques y la promoción del trabajo colaborativo entre estudiantes para generar nuevos espacios de aprendizaje que logren ser significativo para ellos. De esta manera, se ve desfavorecida la retroalimentación, puesto que, no se priorizan estrategias que permitan generar instancias para reforzar los aprendizajes menos logrados y asegurar la transición de un aprendizaje a otro.

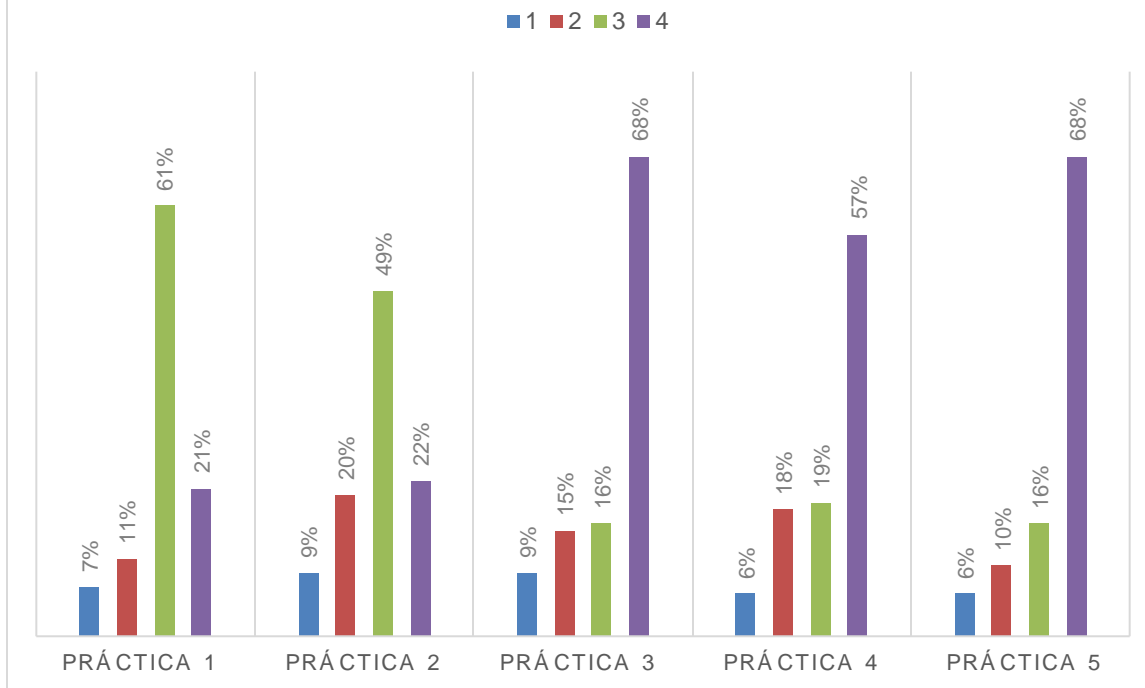
Este análisis se deduce a partir de los resultados obtenidos en la encuesta de Formación basada en competencias en sus dimensiones 1.1 práctica 4, dimensión 1.2 en la práctica 2, dimensión 1.3 prácticas 3, 5, 8, 9 y 10. Aquellas tuvieron menor porcentaje de logro de acuerdo con las respuestas dadas por quienes realizaron las encuestas, es decir, docentes, docentes PIE y equipo de gestión.

Dicha información se complementó con instancias de diálogos previas antes registradas en entrevistas con docentes y durante la jornada de reflexión de dichos resultados obtenidos del instrumento de diagnóstico.

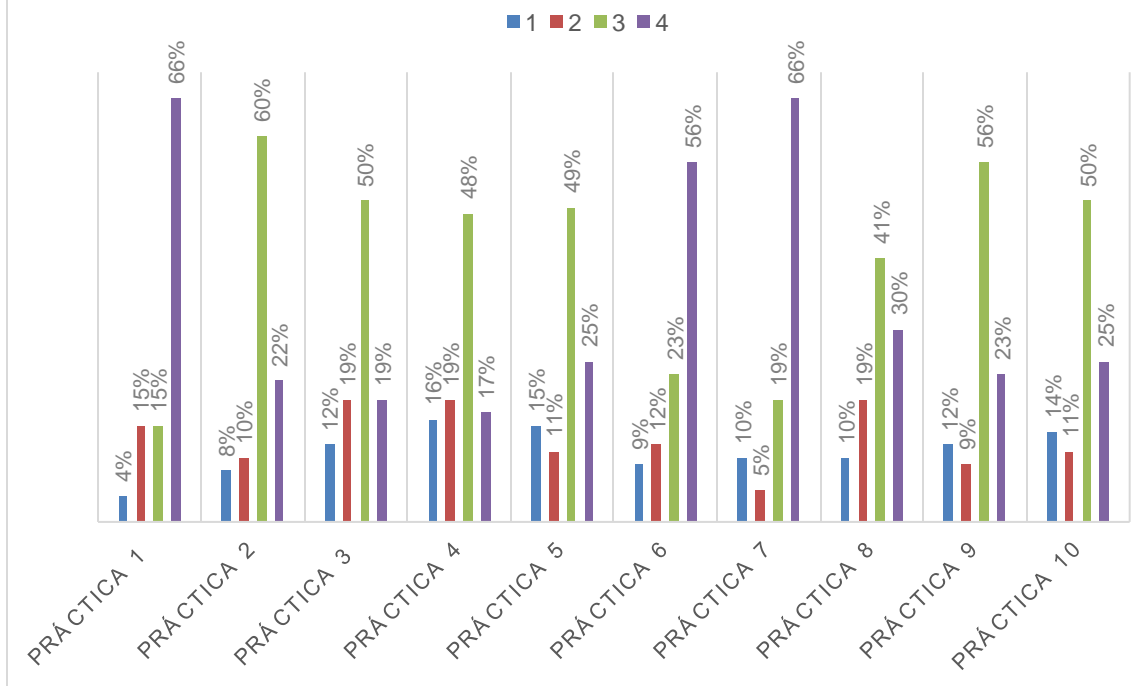
Gráficos de Respaldo de 1 formación basada en competencias.



1.2. DIMENSIÓN: SABER SER



1.3. DIMENSIÓN: SABER SER



Área de gestión curricular

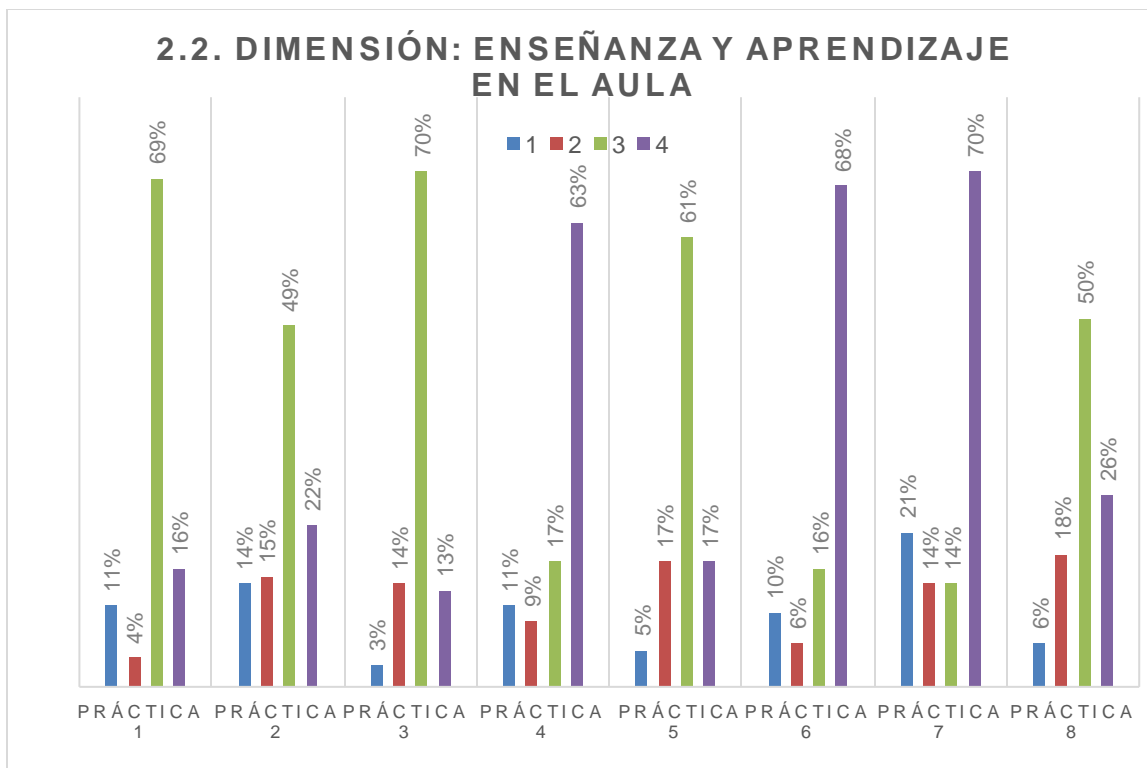
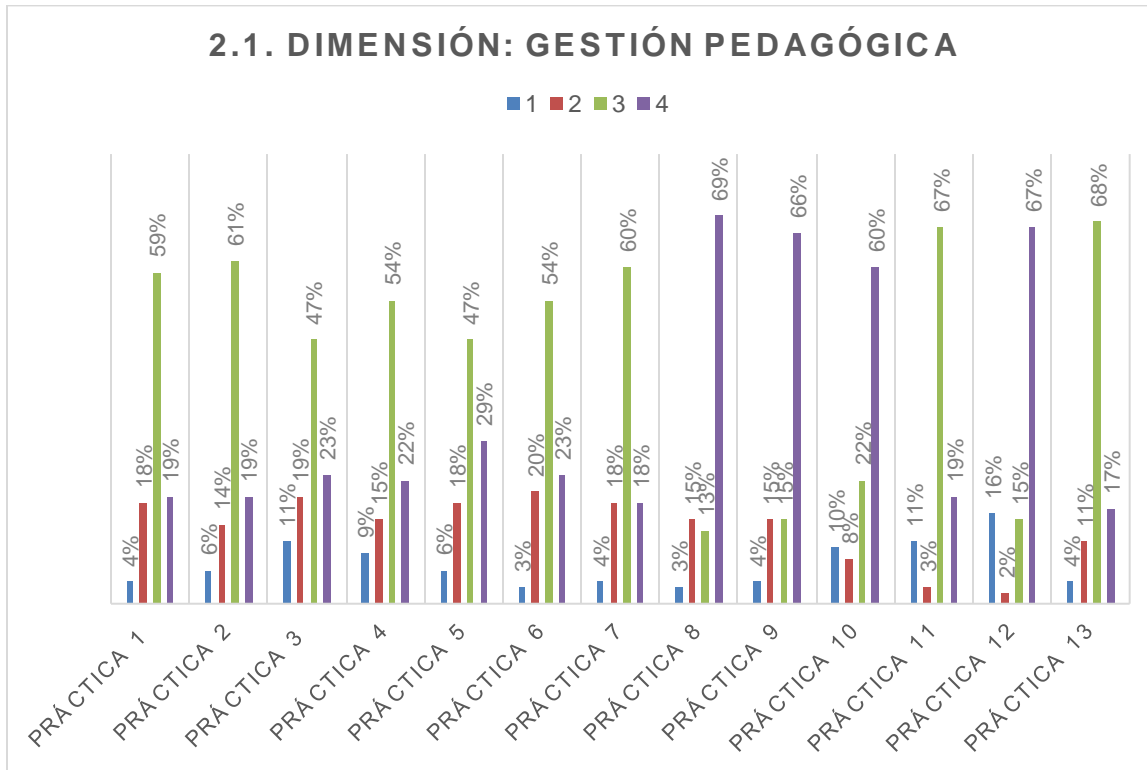
La principal problemática en esta área es dar cumplimiento efectivo al currículum nacional de acuerdo a la priorización 2023 – 2025, debido a diversos factores como por ejemplo realizar labores ajenas a la función destinada en la carga horaria, es decir, en horas de planificación dan prioridad a otras tareas propias de su quehacer docente como la revisión de pruebas, preparación de material educativo u otros, dejando a un lado la planificación efectiva de los aprendizajes en un determinado periodo de tiempo,

Esto producto de la carga que se autoimponen los docentes al elaborar extensos instrumentos evaluativos formativos, que tal como el punto anterior, no favorecen los procesos de dicha evaluación y finalmente se transforman en más trabajo administrativo que una efectiva optimización de los tiempos para la retroalimentación oportuna de los aprendizajes de los estudiantes.

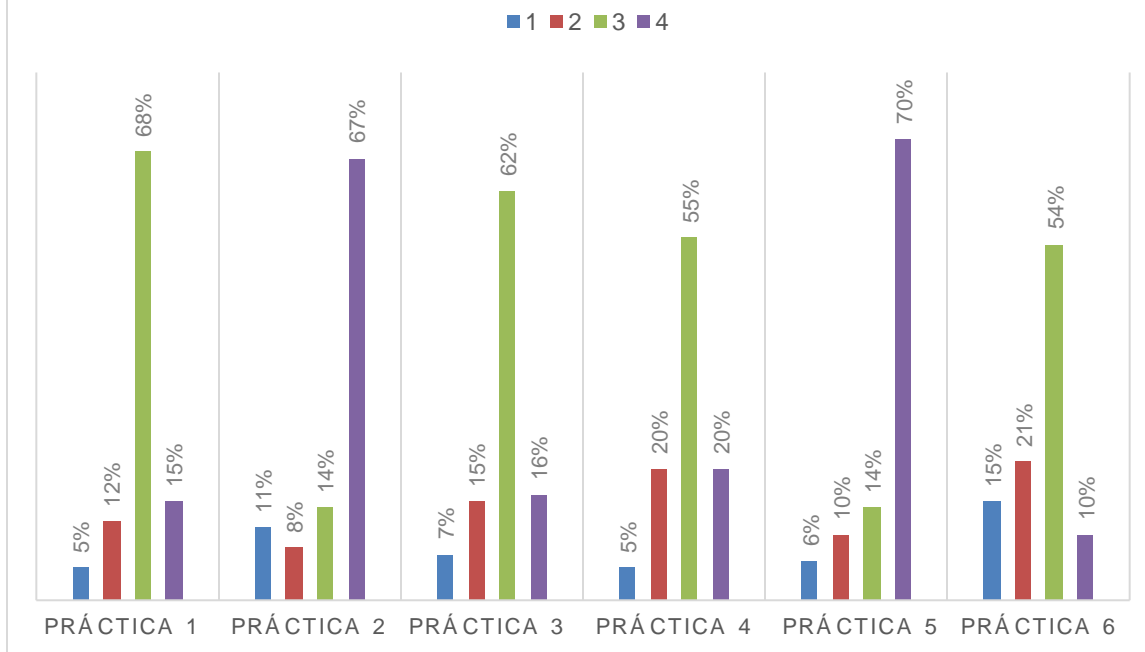
Otro factor que ha incidido en este aspecto ha sido la cantidad de reemplazos en horas de planificación dada la alta de demandas licencias médicas que ha afectado este año a la escuela, lo que ha complicado también al equipo de gestión para realizar un óptimo monitoreo de la cobertura curricular individualizada por docente, es por ello que se requiere remediar esta situación dado que es preciso lograr la entrega de los aprendizajes basales a los estudiantes en el presente año de manera total.

Dicho análisis se comprende principalmente de los resultados en esta área en las dimensiones 2.1 prácticas 3, 5 y 6, la dimensión 2.2 práctica 2 y finalmente la dimensión 2.3 práctica 4 se registraron desempeños más bajos, y además en conversaciones y entrevistas con docentes acerca de esta situación en particular discutidas incluso antes de la aplicación del instrumento.

Gráficos de respaldo de 2 área de gestión curricular.



2.3. DIMENSIÓN: APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES



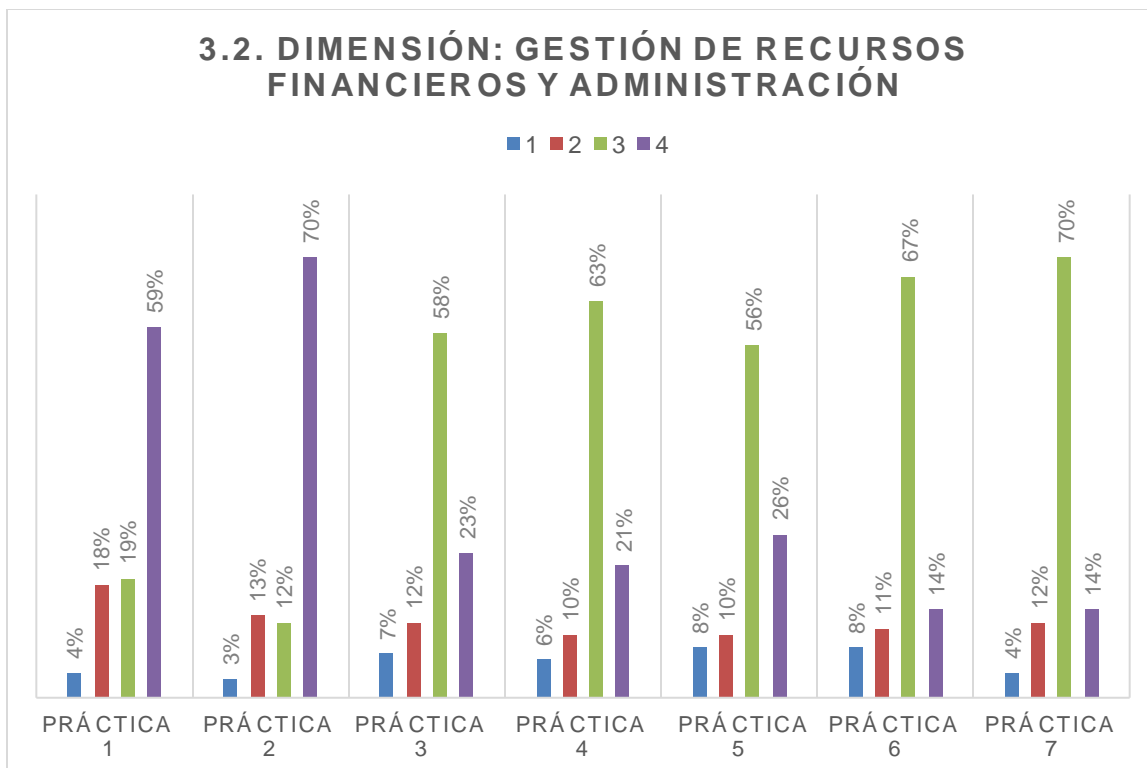
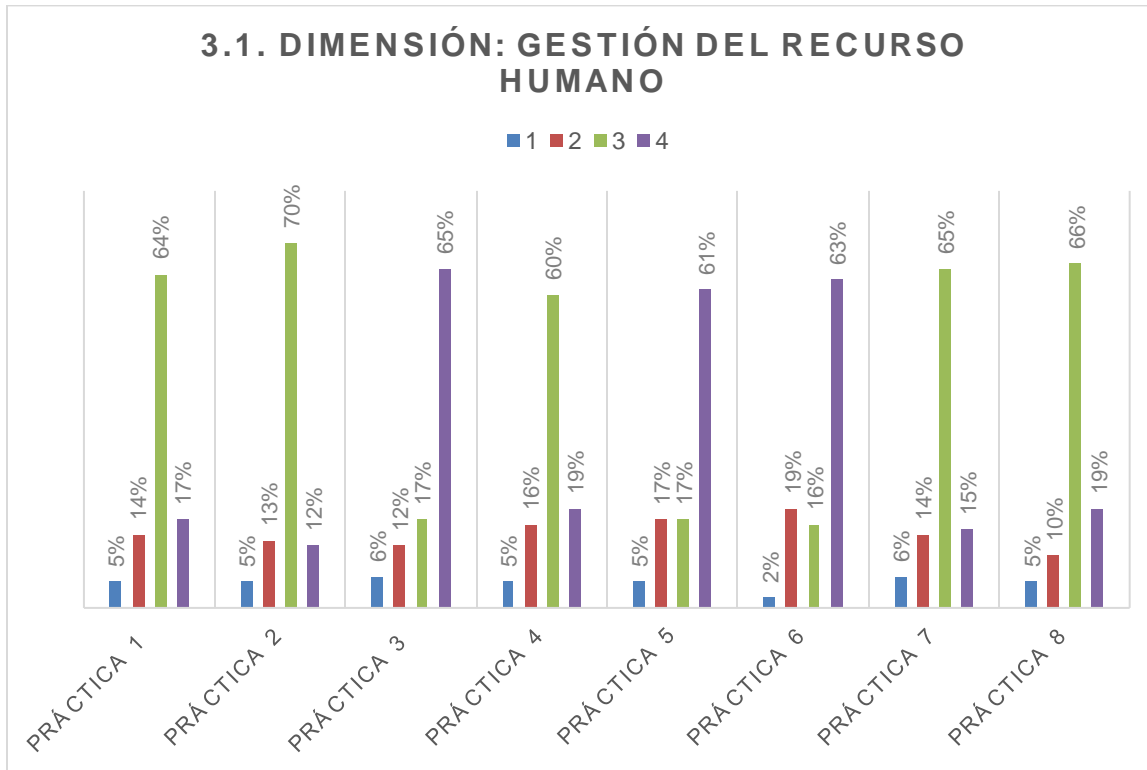
Área de gestión de recursos

Principalmente existe una debilidad en cuanto a los materiales que se disponen para ser empleados en la sala de clases u otros espacios, si bien se cuenta con recursos pedagógicos que van en directo apoyo de la gestión docente para favorecer los aprendizajes, muchos de ellos no se emplean dado el poco manejo en su uso, el desconocimiento de la existencias de estos, o en el caso de los TICs por la disposición a emplearlos por parte de algunos docentes y las fallas en la conectividad de los mismos lo que dificulta su uso en clases, situación que ocurre con tablets, notebooks, y otros dispositivos portátiles que son herramientas digitales que aportan en los aprendizajes y que muchas veces se solicitan para el trabajo en el aula pero que finalmente no se optimiza su uso dado la conexión WIFI.

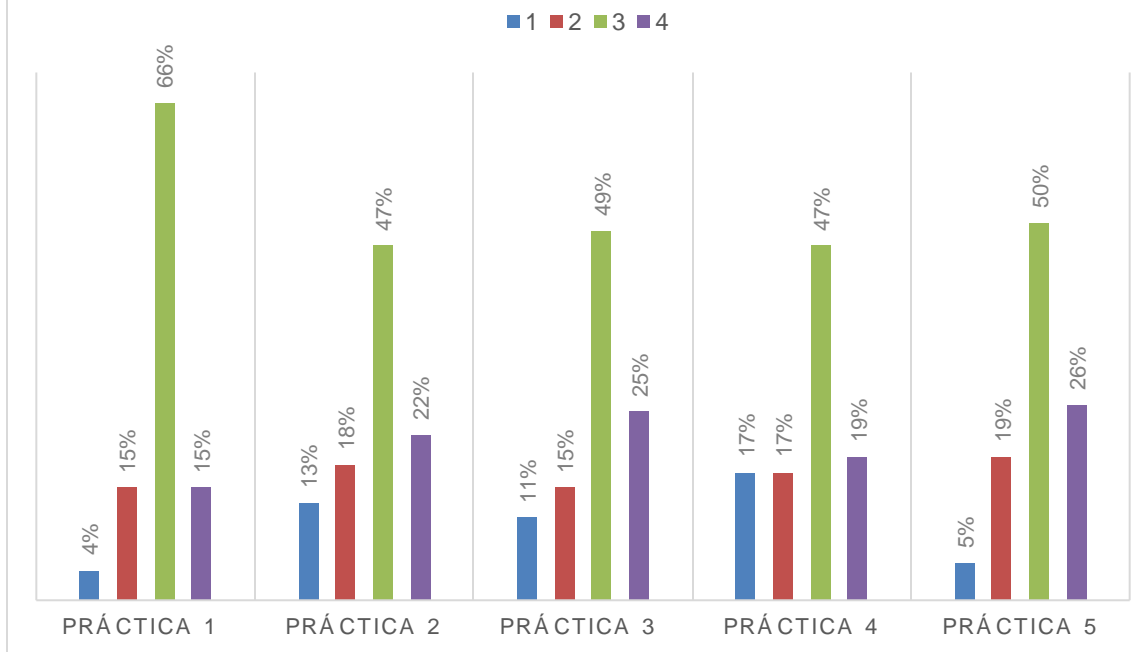
Por otra parte, la falta de protocolos claros, capacitación adecuada para docentes con más años de servicio y que no cuentan con habilidades básicas en el uso de recursos digitales y una planificación orientada al uso de estos, son otros elementos que no favorecen la adecuada integración en el aula u otros espacios educativos como el CRA y sala de computación para hacer un uso efectivo de estas herramientas digitales o materiales concretos.

De acuerdo con la encuesta los puntos más débiles en este punto fue principalmente la dimensión 3.3 en las prácticas 2, 3 y 4. Al igual que en las 2 áreas anteriores previo a la implementación del instrumento de diagnóstico se conocía esta falencia dada la apreciación de los docentes en cuanto a este que resulta ser el más complejo dado los espacios reducidos del establecimiento, la falta de capacitación y la mala conectividad del WIFI para recursos digitales.

Gráficos de respaldo de 3 área de gestión de recursos.



3.3. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS



Liderazgo pedagógico

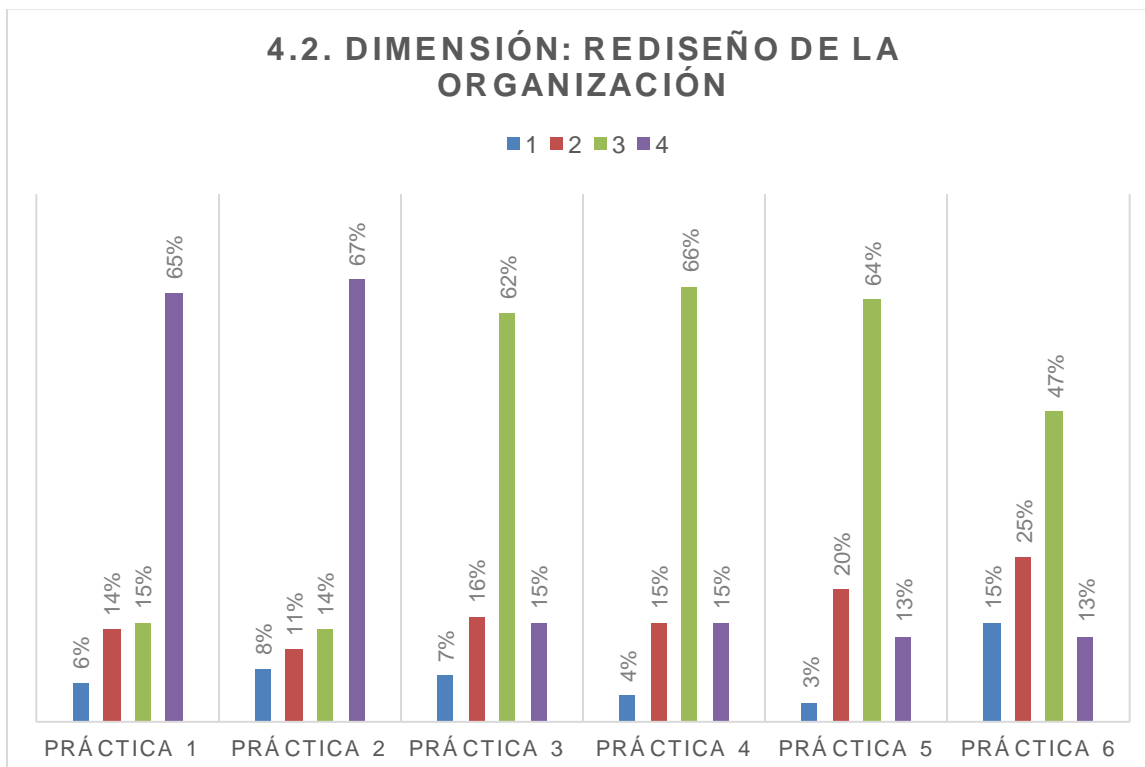
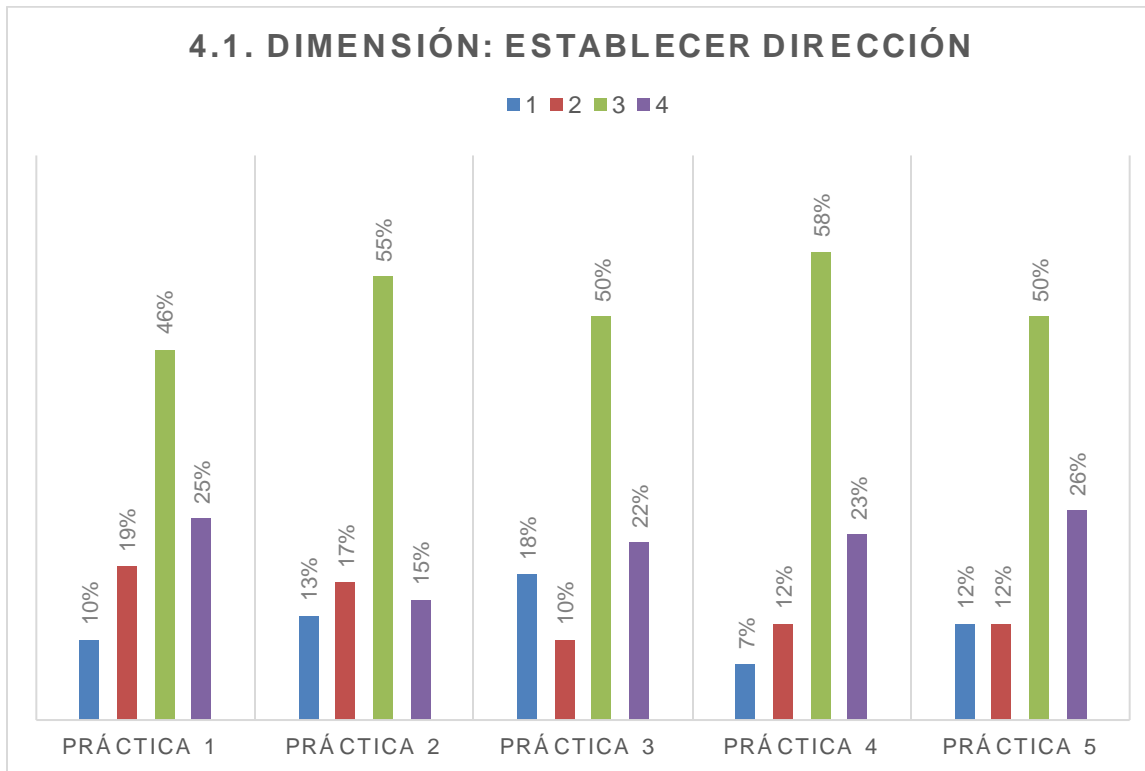
La falta de cohesión del equipo directivo con los demás integrantes de la comunidad educativa dificulta la alineación de las acciones pedagógicas con el PME y el PEI, si bien existe un plan de mejora anual, la falta de integración en las propuestas de estas metas desorienta y/o no genera un sentido de pertenencia hacia el logro de estas.

Los docentes indicaron que no reciben retroalimentación ni seguimiento de sus prácticas en el aula, lo que limita el mejoramiento continuo de su labor. Durante las entrevistas, varios de ellos expresaron la necesidad de un mayor acompañamiento por parte del equipo directivo y de gestión para alinear sus prácticas con los objetivos de la escuela. Al mismo tiempo, la mayoría coincidió en que los consejos administrativos no se realizan con la frecuencia adecuada, lo que genera una desconexión entre las metas estratégicas de la escuela y el quehacer pedagógico cotidiano.

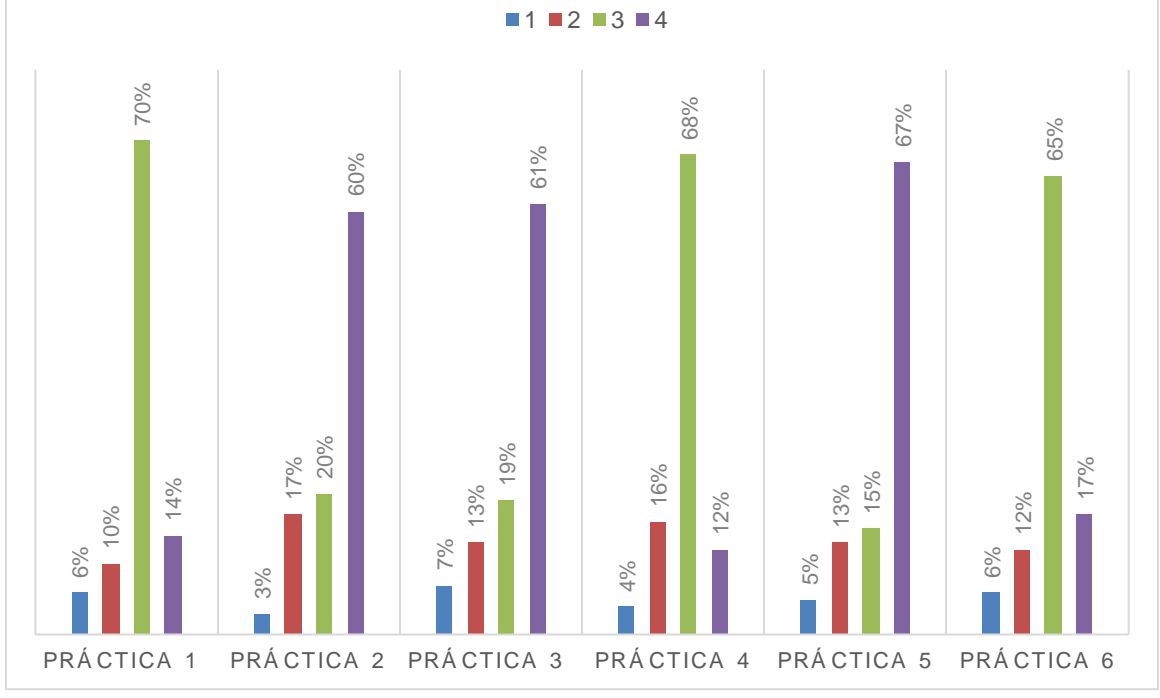
Por lo que se debe garantizar una programación y monitoreo constante en este proceso, para reorganizar y coordinar internamente las acciones que favorezcan la comunicación efectiva con todos sus integrantes, incluyendo la participación más activa con el sostenedor e incluso otras dependencias como lo son el Departamento Provincial de Educación, junta de vecinos u otras para ser una comunidad más abierta y reconocida en la provincia y en consecuencia generar redes de apoyo que puedan apoyar en los objetivos esperados por nuestro establecimiento.

De acuerdo con el instrumento aplicado aquellos puntos bajos fueron en la dimensión 4.1 las prácticas 1, 2, 3 y 5, dimensión 4.2 práctica 6 y la dimensión 4.4 práctica 3. En este aspecto se reconoce la falta de abertura a la comunidad y la regularidad con que se realizan los consejos administrativos dirigidos por la directora a diferencia de los consejos técnicos por parte del equipo de gestión que cuentan con la regularidad de ser todos los miércoles de la semana, en el cual se tratan aspectos pertinentes a la función docente, pero que sin embargo requieren de ajustes.

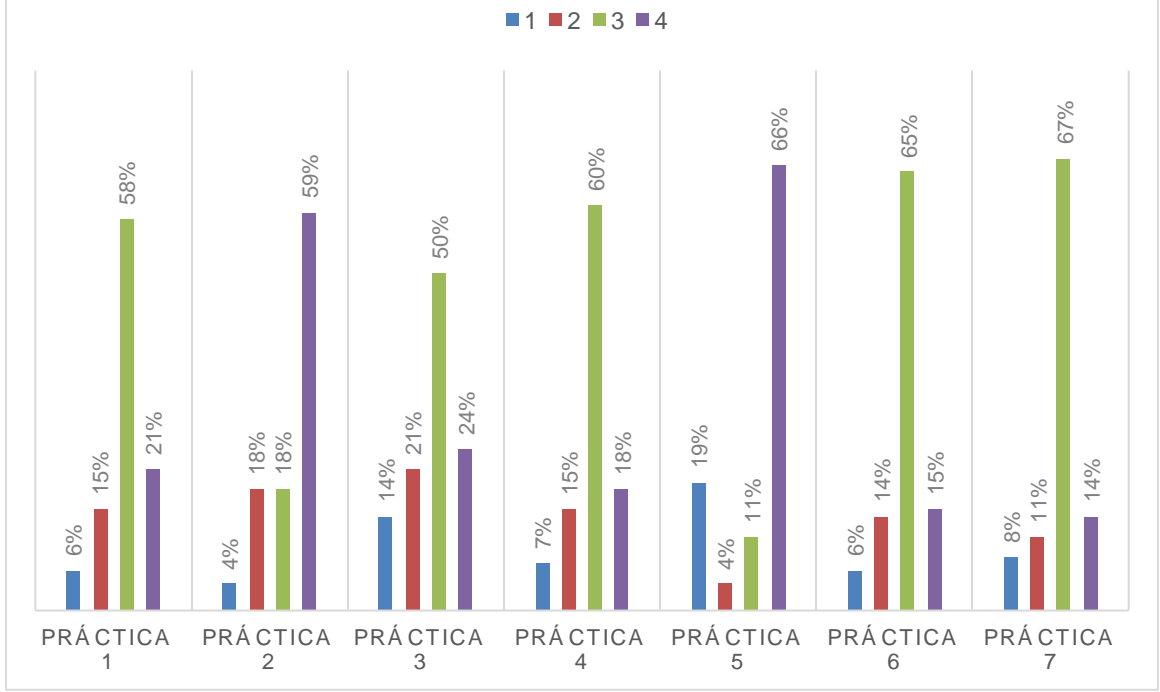
Gráficos de respaldo de 4 liderazgo pedagógico.



4.3. DIMENSIÓN: DESARROLLO DEL PERSONAL



4.4. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE LA INSTRUCCIÓN



Propuestas de Mejora

En base al análisis de los resultados obtenidos, se presentan las siguientes propuestas de mejora organizadas en torno a las cuatro áreas identificadas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Cada una de las propuestas están diseñadas para abordar las problemáticas específicas de la Escuela República de Francia F°53 y promover un entorno educativo más efectivo y alineado con los objetivos institucionales.

Formación basada en competencias

Se sugieren las siguientes actividades para la optimización de la gestión del establecimiento en cuanto a la optimización de la evaluación formativa.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Implementar estrategias compartidas acerca de retroalimentación en todas las asignaturas.	Realizar capacitaciones internas mensuales sobre evaluación formativa y retroalimentación individualizada hacia los estudiantes. Mediante las orientaciones de UTP y el intercambio de experiencias entre docentes.	Jefe de UTP Evaluador y curriculista Docentes seleccionados por sus pares
Promover el uso de rúbricas para evaluar aprendizajes de manera objetiva.	Fomentar y crear el uso de rúbricas estandarizadas para las principales evaluaciones de cada asignatura.	Evaluador y curriculista Docentes seleccionados por sus pares

Incorporar metodologías colaborativas entre estudiantes.	Planificar e implementar clases que fomenten el trabajo grupal para fomentar el aprendizaje significativo.	Jefe de UTP Docentes PIE Profesores
Fomentar la autoevaluación y coevaluación en los estudiantes.	Implementar formatos de autoevaluación y coevaluación en cada evaluación sumativa.	Profesores Docentes PIE UTP
Garantizar que la retroalimentación sea constructiva y orientada a la mejora continua.	Establecer una pauta de retroalimentación (lista de cotejo) que se aplique en cada revisión de evaluaciones de tipo formativa.	Docentes Jefe de UTP Evaluador y curriculista

Área de gestión curricular

Se destinan las siguientes acciones para asegurar la trayectoria de la cobertura curricular en el año lectivo:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Asegurar la organización de la planificación efectiva.	Reorientar a los docentes a que las horas de planificación sean exclusivamente para la dicha labor.	Jefe de UTP. Evaluador y curriculista Docentes seleccionados por sus pares
Optimizar la carga horaria para evitar	Retroalimentar las tareas administrativas	Directora

sobrecarga de trabajo docente.	destinadas en su carga horaria para que los docentes se enfoquen en las labores allí presentadas.	
Monitorear el cumplimiento del currículum priorizado.	Realizar revisiones mensuales de los planes de trabajo y acompañar el avance curricular del docente.	Jefe de UTP. Evaluador y curriculista
Reorganizar el sistema de reemplazos durante las licencias médicas.	Reestructurar los reemplazos de todos quienes cumplen con esta labor (docentes y equipo de gestión).	Directora Jefe de UTP.
Reducir la extensión de instrumentos evaluativos.	Reorientar a los docentes en la elaboración de las evaluaciones formativas para que no excedan un tiempo de revisión y preparación razonable.	Evaluador y curriculista Docentes seleccionados por sus pares

Área de gestión de recursos

Para mejorar la optimización de los recursos materiales del establecimiento se sugieren las siguientes estrategias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Asegurar el uso eficiente de los recursos tecnológicos en el aula y/o concretos.	Realizar capacitaciones internas sobre el uso de TICs y materiales concretos.	Encargada de TICs. Docentes (que tengan conocimientos en TICs)
Mejorar la conectividad en todos los sectores del establecimiento.	Contratar un servicio de mantenimiento para optimizar la red de WIFI de la escuela.	Sostenedor Director
Informar a los docentes sobre los recursos disponibles.	Crear un catálogo digital de los recursos pedagógicos y distribuirlo a los docentes.	Encargado de CRA. Encargada de TICs
Optimizar el uso de los dispositivos portátiles como tablets y notebooks.	Implementar un protocolo para la solicitud y planificación del uso de dispositivos en clases.	Encargada de TICs UTP
Asegurar que los recursos materiales sean utilizados de manera adecuada en todas las asignaturas.	Realizar acompañamiento de clases con los docentes que implementen recursos digitales o tangibles.	UTP Evaluador y curriculista

Liderazgo pedagógico

Para fortalecer la comunicación del equipo directivo con los demás integrantes de la comunidad educativa, se sugieren las siguientes:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Establecer una comunicación constante entre el equipo directivo y los docentes.	Realizar reuniones mensuales entre el equipo directivo y los docentes para retroalimentar y ajustar el trabajo pedagógico.	Director Docentes seleccionados por sus pares
Mejorar el acompañamiento pedagógico en el aula.	Implementar un sistema de acompañamiento de clases con retroalimentación posterior para cada docente.	Jefe de UTP. Evaluador y curriculista
Reforzar la alineación de las prácticas pedagógicas con el PEI.	Revisar mensualmente los avances pedagógicos en función de los objetivos del PEI.	Sostenedor Equipo directivo Equipo de gestión
Incrementar la participación de la comunidad educativa.	Crear un comité de integración entre docentes, apoderados y estudiantes para fortalecer el sentido de pertenencia.	Coordinador de Convivencia Escolar. CEALITO C.G.P.A
Fomentar el trabajo colaborativo entre la	Establecer convenios con el Departamento Provincial de Educación	Director.

escuela y entidades externas.	y juntas de vecinos para crear redes de apoyo.	
----------------------------------	---	--

Conclusión

El informe presenta la importancia de una visión compartida y consensuada para la mejora continua a nivel de las gestiones internas de la institución educativa, especialmente considerando el contexto particular de la escuela que cuenta con altos índices de vulnerabilidad y se destaca por un modelo inclusivo dada las características de sus estudiantes.

Es por ello que abordar las áreas críticas, contribuirá directamente a la optimización de las necesidades detectadas, generará espacios de diálogo abierto y compartido entre profesionales de la educación e irá en directo beneficio de las y los estudiantes de nuestro establecimiento. En este sentido el trabajo colaborativo es una estrategia importante que permite la mejora en las áreas detectadas.

Falencias en la formación basada en competencias y el liderazgo pedagógico, limitan el progreso hacia un aprendizaje significativo y la cohesión del equipo. La falta de retroalimentación en la evaluación formativa y la carencia de un acompañamiento pedagógico y el uso de recursos han sido identificadas como barreras en el desarrollo de una cultura de mejora.

Con una implementación adecuada de las estrategias propuestas, la Escuela República de Francia F°53 podría no solo mejorar sus resultados académicos, sino también consolidarse como un referente en la implementación de una educación inclusiva y de alta calidad. El camino hacia la mejora exige una revisión constante y un compromiso compartido por parte de todos los actores educativos que respalde el trabajo docente. Estas mejoras, alineadas con el PME y el PEI, contribuirán a que el establecimiento no solo logre una mayor efectividad en su gestión, sino también un impacto positivo en los resultados de aprendizaje y en el desarrollo integral de sus estudiantes, de acuerdo a las normativas vigentes que rigen la calidad de la educación en nuestro país.

Bibliografía

Chile. Ministerio de Educación. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). (2022). *Orientaciones para organizar la formación local del desarrollo profesional en base a referentes públicos (nuevo MBE y EID)*. [Orientaciones_nuevoMBEyEID \(mineduc.cl\)](#)

Ministerio de Educación de Chile. (2018). Bases para un modelo de apoyo técnico pedagógico en educación pública. [18.11.22-Bases-para-el-modelo-Apoyo-Tecnico-Pedagogico.pdf \(educacionpublica.gob.cl\)](#)

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP (2021). Marco para la Buena Enseñanza. [MBE-2.pdf \(mineduc.cl\)](#)

Chile. Ministerio de Educación. Unidad de Currículum y Evaluación (UCE) (2021). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. [EID_estandar.pdf \(mineduc.cl\)](#)

Chile. Ministerio de Educación. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. (2015). [MBDLE_2015.pdf \(mineduc.cl\)](#)

Abregú, V. Paparella, C. y Gvirtz, S. (2014). Decálogo para la mejora escolar: (ed.). Buenos Aires, Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=120>

Abregú, V. Paparella, C. y Gvirtz, S. (2014). Decálogo para la mejora escolar: (ed.). Buenos Aires, Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=19>.

Vázquez Fernández, P. y Ortega Osuna, J. L. (2011). Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria: (ed.). Madrid, Spain: LA LEY Soluciones Legales S.A. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?page=44>.

Vázquez Fernández, P. y Ortega Osuna, J. L. (2011). Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria: (ed.). Madrid, Spain: LA LEY Soluciones Legales S.A. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?page=54>.

Anexos

En nuestro establecimiento a partir del diagnóstico realizado solicitamos de manera externa capacitación por parte de la ATE INCASER, quienes contribuyeron en nuestra labor de mejora y optimización de los procesos educativos y entendiendo la realidad particular de nuestros estudiantes con o sin necesidades educativas, es que se trabajó en la siguiente temática “Diseño Universal para el Aprendizaje DUA desde la mirada de la diversificación de la enseñanza y aporte desde las neurociencias”.

Este taller contó con 4 sesiones iniciando el 4 de septiembre hasta el 15 de octubre, fue financiado por requerimiento SEP, a cargo del Dr. Juan Pablo Dreyse Asesor Técnico Pedagógico Presidente Corporación Ate-INCASER.

La instancia contó con diversas modalidades basadas en la temática antes presentada, lo cual fue un impacto positivo para renovar las estrategias didácticas de nuestros docentes y proporcionar herramientas que les permitan abordar sus clases con una mirada más inclusiva y atendiendo a la diversidad propia de cada estudiante o nivel académico.