



Trabajo final para obtener el grado de Magíster en Educación Mención Currículum y
Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS FORMACIÓN
BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN
CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ESCUELA JULIA HERRERA
VARAS, DE LA COMUNA DE MEJILLONES, REGIÓN DE ANTOFAGASTA**

Nombre del estudiante: María José Gutiérrez Portilla

Tutor diciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes.

Tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín.

Julio, 2024

ÍNDICE

1. Resumen	3
2. Introducción	6
3. Marco Teórico	9
4. Marco Contextual	18
5. Elaboración y aplicación de instrumento	22
6. Análisis de resultados	43
7. Propuestas de mejora	70
8. Conclusión.....	110
9. Bibliografía	114

1. RESUMEN

Es bien sabido que las instituciones educativas necesitan adaptarse a un entorno actual cambiante, haciendo hincapié en mejoras en áreas clave como son la formación basada en competencias, el liderazgo educativo, la gestión curricular y la gestión de recursos. Optimizar los procesos educativos y administrativos para brindar una educación de calidad que satisfaga las necesidades del siglo XXI y reconocer la importancia de alinear los programas educativos con las necesidades del mercado laboral y el desarrollo integral de los estudiantes, es crucial hoy en día, ya que permite una mejora tanto en los resultados académicos como administrativos de los establecimientos educacionales.

Las mejoras en las áreas mencionadas son fundamentales para el desarrollo educativo. La formación basada en competencias promueve un aprendizaje activo y la adquisición de habilidades prácticas. El liderazgo educativo eficaz fomenta una cultura de mejora continua. Una buena gestión curricular es aquella que promueve una revisión permanente de contenidos y prácticas pedagógicas, asegurando que éstas sean relevantes y pertinentes; mientras que la gestión de los recursos debe optimizarse para garantizar que esté alineada con las prioridades pedagógicas y estratégicas de la institución.

Asimismo, las mejoras mesocurriculares son vitales para adaptar las políticas educativas a las prácticas del aula, lo que no solo promueve la relevancia del currículo, sino que también facilita la evaluación continua y el desarrollo profesional de los docentes. En este contexto, los equipos de gestión, encabezados por los directores de los establecimientos educacionales, son responsables de liderar iniciativas pedagógicas y motivar al personal docente. Un liderazgo efectivo promueve un entorno de aprendizaje colaborativo y mejora continua, garantizando el uso óptimo de los recursos educativos.

El diagnóstico mesocurricular es crucial para analizar la calidad educativa, permitiendo evaluar la pertinencia de los contenidos, identificar metodologías y prácticas efectivas y atender las necesidades de los estudiantes. Además, facilita la adaptación del currículo a cambios en el entorno y fomenta la

colaboración entre todos los actores educativos, contribuyendo a una mejora continua del sistema educativo.

Establecimiento educacional intervenido

El Proyecto Educativo Institucional de la Escuela “Julia Herrera Varas”, enfatiza el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje basado en proyectos y la protección del medio ambiente, integrando la psicomotricidad en su enfoque pedagógico.

La misión de la escuela es generar condiciones para promover la innovación educativa y la participación activa de los estudiantes, mientras que su visión busca ser una comunidad de aprendizaje que fomente la calidad educativa y prepare a los estudiantes para enfrentar desafíos futuros. Los objetivos estratégicos del Plan de Mejoramiento incluyen fortalecer el liderazgo, la gestión pedagógica, la convivencia escolar, la gestión de recursos y la gestión de resultados.

En términos de desempeño académico, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social reflejan niveles aceptables, mientras que los resultados de la prueba SIMCE muestran mejoras significativas a lo largo de los últimos seis años, tanto en Lenguaje y Comunicación como Matemática. La escuela ha sido clasificada como de nivel medio por la Agencia de Calidad de la Educación y ha mantenido un rango de efectividad que le permite postular al Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED) por su excelencia en aprendizajes durante los últimos años.

Respecto al diagnóstico de áreas clave en el establecimiento educacional “Julia Herrera Varas”, se utilizó un instrumento de encuesta seleccionado tras una revisión detallada de diversas otras alternativas. La encuesta se estructura en cuatro áreas principales: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Cada área se evalúa mediante una escala de 1 a 4, que clasifica las prácticas desde diversas acciones hasta evaluaciones y perfeccionamiento permanente. Dentro de la formación basada en competencias, se examinan dimensiones como; el saber conocer, saber ser y saber hacer. El área de gestión curricular evalúa las dimensiones de; gestión pedagógica, enseñanza y

aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes. Gestión de recursos considera las dimensiones; gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración y gestión de recursos educativos. Finalmente, el área de liderazgo pedagógico abarca las dimensiones; establecer dirección, rediseño de la organización, desarrollo del personal y gestión de la instrucción

La encuesta está diseñada para ser contestada por docentes de aula, equipo directivo y equipo técnico-pedagógico, quienes son los actores clave en la evaluación de las prácticas educativas y administrativas. Su objetivo es ofrecer una visión integral del desempeño y gestión en la institución, abarcando desde la implementación de competencias docentes hasta la eficiencia en la gestión de recursos. Este diagnóstico permitirá reflexionar sobre la calidad de la enseñanza y la gestión institucional en el contexto del establecimiento.

Finalmente, los resultados de la encuesta y el análisis realizado (tanto cuantitativo como cualitativo), permitirán identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad dentro de la institución.

A partir de estos resultados, se han formulado propuestas de mejora orientadas a optimizar la calidad educativa, fortalecer el liderazgo pedagógico, ajustar los procesos curriculares y mejorar la gestión de recursos. Estas propuestas buscan impulsar una transformación integral que responda a las necesidades detectadas y promueva un entorno más eficiente para el aprendizaje. Cada propuesta se presenta de manera específica para cada área evaluada, incluyendo un objetivo estratégico y un conjunto de acciones concretas y medibles para su implementación, diseñadas para ejecutarse de forma coordinada y efectiva, garantizando así una mejora continua en las áreas clave de la educación.

2. INTRODUCCIÓN

En un entorno educativo que se encuentra en constante evolución, es fundamental que las instituciones escolares se adapten y fortalezcan sus áreas clave para ofrecer una educación de calidad. La formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos son pilares esenciales para el desarrollo integral de los y las estudiantes y el éxito institucional en sí. La siguiente propuesta de mejora tiene como objetivo presentar un plan que aborde estas áreas mencionadas, optimizando los procesos educativos y administrativos para responder de manera más efectiva a las demandas del contexto actual, además de fortalecer estas áreas para asegurar una educación de calidad que responda a las demandas del siglo XXI y mejore los resultados académicos y administrativos.

La formación basada en competencias busca alinear los programas educativos con las necesidades reales del mercado laboral y el desarrollo personal de los estudiantes, permitiéndoles adquirir habilidades prácticas y conocimientos aplicables. Zabala y Arnau (2007) subrayan que la enseñanza por competencias es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo una educación que trasciende la mera transmisión de conocimientos.

Por su parte, el liderazgo pedagógico es crucial para fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua entre los docentes, quienes son los encargados de implementar estas competencias en el aula. Robinson (2011) enfatiza que el liderazgo pedagógico es clave para la mejora continua en las instituciones educativas. Robinson sostiene que los líderes educativos efectivos influyen directamente en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, fomentando un ambiente de mejora continua y desarrollo profesional entre los docentes.

Asimismo, la gestión curricular necesita una revisión y actualización constante para asegurar que los contenidos impartidos sean relevantes, actuales y alineados con los objetivos institucionales y las expectativas del entorno.

Fullan (2007), en "The New Meaning of Educational Change," destaca que la gestión curricular es clave para implementar cambios significativos en la educación. Argumenta que, sin una gestión eficaz del currículo, las reformas educativas no pueden alcanzar su máximo impacto, ya que el currículo es el núcleo de la experiencia educativa de los estudiantes.

En tanto, la gestión de recursos, tanto humanos como materiales, debe ser optimizada para garantizar que la institución cuente con los medios necesarios para implementar de manera efectiva las mejoras propuestas. Bush y Bell (2002) argumentan que la gestión efectiva de recursos es esencial para el funcionamiento de las instituciones educativas, ya que asegura que los recursos estén alineados con las prioridades pedagógicas y estratégicas de la organización.

Parte importante de este trabajo es el generar un diagnóstico a la comunidad educativa en las áreas antes mencionadas. Un buen instrumento de diagnóstico en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos es fundamental para garantizar una mejora continua en el ámbito educativo. Este tipo de herramienta permite identificar con precisión las fortalezas y áreas de oportunidad dentro de la institución, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas. Además, un diagnóstico riguroso proporciona una base sólida para diseñar planes de acción que promuevan un liderazgo efectivo, una gestión curricular alineada con las necesidades del contexto y un uso óptimo de los recursos, lo que en conjunto contribuye al desarrollo integral de los estudiantes y a la mejora de la calidad educativa.

Este informe se estructura en varias secciones clave para abordar de manera integral la propuesta de mejora en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. En el Marco Teórico expuesto se plantean los fundamentos conceptuales que sustentan las áreas de estudio. Posteriormente, el Marco Contextual ofrece una visión detallada del entorno y las condiciones específicas de la escuela Julia Herrera Varas, institución educativa en la cual se desarrolla todo este trabajo de diagnóstico y propuesta. Se incorporan además el instrumento utilizado para recopilar datos relevantes,

incorporando los hallazgos de esta investigación en el análisis de resultados, que informa directamente las propuestas de mejora. El trabajo concluye con una conclusión que resume las implicaciones y recomendaciones clave. Finalmente, se incluye la Bibliografía utilizada en la investigación y los Anexos que complementan y amplían la información presentada

3. MARCO TEÓRICO

Las mejoras en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos son esenciales para el desarrollo integral y efectivo de los sistemas educativos.

En términos de formación basada en competencias, al focalizar esfuerzos en su mejora se puede llegar a conseguir que los estudiantes adquieran habilidades y conocimientos específicos, los cuales son directamente aplicables en el mercado laboral, mejorando la empleabilidad. Por otra parte, se fomenta un aprendizaje más activo y participativo, centrado en los estudiantes, donde se desarrollan habilidades prácticas y teóricas; y facilita además una evaluación más integral del rendimiento de estos, enfocándose en competencias prácticas y habilidades aplicadas, más allá del conocimiento teórico.

Martínez Clares y Echeverría Samanes (2009) destacan que la formación basada en competencias responde a la necesidad de "superar una visión puramente instrumental de la educación", integrando el "saber", "saber hacer" y "saber ser" para la realización plena de la persona y su adaptación a un mundo globalizado.

Refiriéndonos al área de liderazgo, somos conscientes que los líderes de una institución educativa son entes pedagógicos que deben inspirar y motivar tanto a docentes como a estudiantes, creando un entorno educativo positivo y propicio para el aprendizaje. De ahí la gran importancia que tiene contar constantemente con mejoras en este ámbito, consiguiendo así promover la innovación y la mejora continua en las prácticas educativas, adoptando nuevas metodologías y tecnologías y fomentando el desarrollo profesional continuo de los docentes, apoyándolos en su crecimiento y adaptación a las nuevas demandas educativas.

“El liderazgo educativo es fundamental para la transformación del sistema educativo. Los líderes efectivos no solo gestionan el cambio, sino que también

lo catalizan, inspirando a sus equipos a innovar y mejorar continuamente” (Harris, 2018, p. 380).

Harris enfatiza cómo el liderazgo educativo juega un papel crucial en la conducción de reformas y en la creación de un entorno propicio para el desarrollo y la innovación en las escuelas.

“La gestión curricular eficaz es esencial para asegurar que los estudiantes reciban una educación de alta calidad que esté alineada con las demandas del siglo XXI. Involucra la planificación, implementación y evaluación continua del currículo para responder a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad” (Pont, 2019, p. 52).

Pont subraya la importancia de la gestión curricular en la mejora de la calidad educativa, destacando cómo una gestión adecuada puede adaptar el currículo a las necesidades contemporáneas y promover el éxito académico y personal de los estudiantes.

Concluimos entonces que el área de Gestión curricular es trascendental en el contexto educativo, asegurando que el currículo sea coherente y relevante, alineado con los objetivos educativos y las necesidades de los estudiantes y la sociedad. Permite la adaptación del currículo a contextos específicos, necesidades locales y cambios en el entorno educativo y laboral, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa, garantizando que los contenidos y métodos de enseñanza sean actualizados y efectivos.

En cuanto al área de Gestión de Recursos, ésta debe garantizar el uso eficiente y efectivo de estos, maximizando su impacto en el proceso educativo, promoviendo un acceso equitativo, asegurando así que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprendizaje y fomentando la sostenibilidad financiera y operativa de las instituciones educativas, asegurando su funcionamiento a largo plazo.

“La gestión eficiente de los recursos es fundamental para el éxito escolar. Maximizar el uso de personas, tiempo y dinero permite a las escuelas ofrecer

una educación de alta calidad y equitativa, asegurando que los recursos disponibles se utilicen de la manera más efectiva posible” (Miles & Frank, 2018, p. 34).

Miles y Frank destacan cómo una gestión estratégica de los recursos puede mejorar significativamente los resultados educativos, asegurando que las inversiones en educación tengan el mayor impacto posible en el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes.

3.1 Mejoras a nivel mesocurricular

Las mejoras a nivel mesocurricular son esenciales ya que actúan como puente entre las decisiones que se toman a nivel de sistema educativo o institucional y las prácticas pedagógicas diarias que se llevan a cabo en el aula. Cuando se logra concretar esta articulación entre ambos garantizamos que exista una alineación y coherencia entre las políticas educativas generales y la implementación práctica en las aulas, facilitando la continuidad en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes al asegurar que los diferentes niveles y áreas del currículo se complementan y refuerzan entre sí.

Éstas, permiten además que las decisiones curriculares sean adaptadas a las necesidades y características específicas de cada comunidad educativa, considerando las particularidades locales, culturales y sociales, haciendo el currículo más relevante y significativo para los estudiantes. De igual forma facilita la evaluación continua del currículo y su implementación, permitiendo realizar ajustes y mejoras basadas en datos y evidencias, asegurando así que el currículo responda a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad, manteniendo su relevancia y efectividad.

Ciertas mejoras a nivel mesocurricular fomentan también el desarrollo y la formación continua de los docentes al proporcionarles directrices claras y apoyo en la implementación del currículum, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes y facilitando así el intercambio de buenas prácticas y experiencias.

Contribuyen a la mejora de la calidad educativa al asegurar que los métodos y contenidos educativos sean actualizados y efectivos. Esto promueve claramente la innovación pedagógica y la utilización de nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza.

Finalmente consiguen involucrar a todos los actores de la comunidad educativa, incluyendo a estudiantes, padres, apoderados y docentes, en el

proceso de mejora curricular, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida hacia el éxito educativo.

3.2 Importancia de los equipos de gestión en los E.E

En Chile, las evidencias empíricas muestran escaso trabajo en equipo en los establecimientos educacionales, junto a serias dificultades para lograrlo (Navarro y Jiménez, 2005; Soto, 2006). La complejidad de las organizaciones escolares posibilita y limita el trabajo en equipo y el liderazgo distribuido. La investigación nacional e internacional reconoce que el liderazgo actúa en los procesos de mejora escolar de manera indirecta, generando condiciones y movilizándolo a otros. Una de las capacidades a desarrollar y movilizar en otros actores del centro escolar es el liderazgo. El liderazgo escolar, al igual que el conocimiento (capital intelectual de la escuela) se encuentra distribuido (Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. 2016)

La importancia de los equipos de gestión en las escuelas radica en su capacidad para liderar y coordinar los esfuerzos educativos, asegurando una mejora continua en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Los equipos de gestión escolar, encabezados por directores y coordinadores, son responsables de establecer una visión educativa clara y de liderar iniciativas pedagógicas que mejoren los resultados de los estudiantes. Este liderazgo es crucial para inspirar y motivar al personal docente, fomentando un entorno de aprendizaje positivo y colaborativo. El liderazgo escolar se construye en base a la confianza y colaboración para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reportan beneficios a cada integrante de la comunidad escolar. Generar más y mejores oportunidades para el aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar, en su conjunto, es una tarea clave para quienes lideran nuestro sistema educacional (Montecinos, C. 2019).

Un equipo de gestión eficaz se enfoca en el desarrollo profesional continuo de los maestros. Proveen oportunidades de formación y capacitación que permiten a los docentes actualizar sus conocimientos y habilidades, lo cual es esencial para adaptarse a nuevas metodologías y tecnologías educativas. Las organizaciones escolares requieren ser espacios de desarrollo profesional con foco en el aprendizaje continuo. Para que esta premisa se convierta en práctica, es necesario que los líderes

generen las condiciones y apoyos para que los miembros de la comunidad puedan aprender y desarrollarse individual y colectivamente. (Montecinos, C., Dorén, M. y Rosende, A. 2019)

Los equipos de gestión son responsables de la administración eficiente de los recursos escolares, incluyendo presupuesto, infraestructura y materiales didácticos. Una gestión adecuada asegura que los recursos sean utilizados de manera óptima para apoyar los objetivos educativos y mejorar las condiciones de enseñanza.

Los líderes escolares tienen un papel crucial en la creación y mantenimiento de una cultura escolar positiva. Esto incluye promover valores como el respeto, la inclusión y la equidad, así como establecer un ambiente seguro y acogedor para todos los miembros de la comunidad educativa.

Los equipos de gestión implementan sistemas de evaluación para monitorear el progreso y desempeño de estudiantes y docentes. Utilizan estos datos para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción que aseguren el crecimiento continuo y el éxito escolar a largo plazo.

3.3 Importancia del diagnóstico a nivel mesocurricular en los E.E

La evaluación a nivel mesocurricular en los establecimientos educacionales es crucial, ya que se enfoca en el análisis de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza, los recursos didácticos y otros elementos que afectan directamente la calidad educativa.

Una referencia relevante sobre la importancia del diagnóstico a nivel mesocurricular en las escuelas es la obra de Sergio Tobón, un reconocido autor en el campo de la educación y el currículo. En su obra, Tobón (2006) enfatiza la importancia de la evaluación y el diagnóstico continuo de los procesos educativos, incluyendo los aspectos mesocurriculares, para asegurar una educación de calidad que responda a las necesidades y demandas del contexto actual.

La evaluación a nivel mesocurricular, enfocada hacia la mejora de la calidad educativa permite evaluar si los contenidos curriculares están actualizados y alineados con los estándares educativos y las necesidades del entorno, facilitando además la identificación de las metodologías de enseñanza más efectivas, promoviendo estrategias que mejoren el aprendizaje de los estudiantes.

Permite identificar necesidades en áreas donde los estudiantes presentan dificultades, permitiendo la implementación de medidas correctivas, además de una mejor distribución y utilización de los recursos educativos, asegurando que se empleen de manera eficiente y efectiva.

Facilita la adaptación del currículo para que responda a los cambios sociales, tecnológicos y económicos, manteniéndolo relevante y promoviendo un enfoque más personalizado, atendiendo a la diversidad de los estudiantes y sus diferentes estilos de aprendizaje.

En cuanto a evaluación y rendición de cuentas proporciona un marco para evaluar el progreso académico de los estudiantes y el desempeño de los

docentes, contribuyendo a una cultura de transparencia y responsabilidad en la gestión educativa.

Fomenta la innovación, al evaluar la integración de tecnologías educativas y su impacto en el aprendizaje, estimulando la creación de proyectos educativos innovadores que puedan mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Finalmente Favorece la colaboración entre docentes, estudiantes, padres y la comunidad en general, creando un entorno educativo más cohesionado, incrementando el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso educativo, al sentirse parte de la evaluación y mejora continua del currículo.

En resumen, el diagnóstico a nivel mesocurricular es fundamental para asegurar que los programas educativos sean pertinentes, efectivos y adaptados a las necesidades de los estudiantes y la sociedad, contribuyendo a la formación integral de los alumnos y a la mejora continua del sistema educativo.

4. MARCO CONTEXTUAL

La escuela Julia Herrera Varas nace a la vida pública el 20 de Mayo de 1910, según decreto Supremo N° 3.077 del Ministerio de Instrucción Pública, como Escuela Elemental N° 27 Mejillones.

Años más tarde cambió su nombre por el de Escuela de Niñas N° 20 y posteriormente, con la creación de la Carrera docente de 1978, se comenzó a denominar como Escuela Básica F-99.

Gracias a gestiones realizadas por la Comunidad Escolar, por decreto Exento N°159 del 23 de octubre de 1989, se denomina con el nombre de Escuela Básica “Julia Herrera Varas”, en homenaje a una insigne “maestra” de la comuna.

La Escuela Julia Herrera Varas de Mejillones se destaca por su ubicación privilegiada, ya que se encuentra rodeada por importantes recintos deportivos como el estadio de la comuna, un moderno polideportivo, diversas canchas y multicanchas. Esta cercanía brinda a los estudiantes la oportunidad de disfrutar de instalaciones deportivas de calidad, promoviendo así un estilo de vida activo y saludable. Además, esta infraestructura deportiva cercana permite a la escuela fomentar la práctica del deporte y la recreación como parte fundamental de la formación integral de sus estudiantes.

El Establecimiento Educacional atiende los niveles de Educación Parvularia (sin JEC) y Educación Básica completa (en régimen de Jornada Escolar Completa), además de contar con tres cursos multigrado de Opción 4.

En Educación Parvularia se cuenta con cuatro niveles tanto en Transición Menor y Mayor; mientras que en Educación Básica se aprecia la siguiente distribución; 1° y 4° básicos A – B – C – D; 2°, 3°,5°, 6°, 7° básicos A – B – C; y 8° A – B. Esta irregularidad en la cantidad de cursos por nivel se debe al explosivo aumento

de matrícula en la comuna, teniendo que ser absorbida por los únicos tres establecimientos de Mejillones, los cuales, han debido crear sobre la marcha diferentes cursos a partir de la demanda.

La matrícula de esta escuela a la fecha corresponde a un total de 1223 estudiantes. La cantidad de funcionarios pertenecientes al establecimiento es de 139 personas, siendo parte de la planta docente 58 profesores (10 género masculino y 48 femenino) y formando parte de los asistentes de la educación profesionales y no profesionales 81 trabajadores (8 género masculino y 73 femenino). Dentro de estos profesionales (docentes y no docentes), 28 pertenecen al Programa de Integración Escolar, entre Educadoras Diferenciales, fonoaudiólogas, Kinesiólogo, Terapeuta Ocupacional y psicopedagogas, atendiendo a un universo de 284 estudiantes con diversos diagnósticos tanto permanentes como transitorios

Administrativamente depende del departamento de Administración Educacional de la Ilustre Municipalidad de Mejillones (DAEM).

La escuela mantiene vínculos con diversas redes de apoyo como son la Oficina Protección Derechos de Infancia (OPD), Hospital comunitario, Oficina Infante Juvenil (OMIJ), Corporación del Deporte, Fútbol Mas, Fundación Gaviotín Chico, Fundación Protección Oceánica, Tribunales de Familia y Senda.

A nivel de gestión, el año 2022 asume por Alta Dirección Pública el actual director del establecimiento don Juan Carlos Guerra Cereceda, quien continúa con gran parte del equipo de gestión del establecimiento, el cual fue conformado entre los años 2016 - 2017. Dicho equipo está integrado por Inspectora General, Orientador, Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, Curriculistas de primer y segundo ciclo, Encargado de Convivencia Escolar, Coordinadora de Educación Parvularia y Coordinadora PIE.

Como componentes del Proyecto Educativo Institucional, la escuela Julia Herrera Varas declara como sello *“promover la Innovación Educativa; que, para concretarse en forma progresiva, tendrá como sustento los siguientes énfasis, que deberán quedar explícitos en los planes pedagógicos y formativos; como,*

asimismo, en el perfil que se quiere lograr con los estudiantes; y en todas las acciones del establecimiento educacional; Aprendizaje colaborativo en todas las actividades escolares, curriculares y extracurriculares, lo cual deberá evidenciarse en el trabajo en equipo, organización del aula, investigación, uso de tecnología; Aprendizaje basado en proyectos que se implementará en forma progresiva en las asignaturas del currículum, buscando la integración de objetivos; Protección del medioambiente partiendo desde las salas de clases hacia los espacios de uso común y espacios comunitarios.; Utilizando la psicomotricidad y creando ambientes de sana convivencia, en forma transversal, como medios que permitan modelar al estudiante integral que promueve la escuela.”

Como misión, la Escuela "Julia Herrera Varas" pretender ser una escuela que genera condiciones para promover acciones tendientes a la Innovación educativa, a través de actividades colaborativas que permitan experiencias pedagógicas innovadoras, impulsando a sus estudiantes a ser protagonistas de sus aprendizajes, con foco en la calidad, la conciencia personal, social y medioambiental, propendiendo su capacidad de adquirirlos a través de la psicomotricidad en todos sus niveles educativos.

Mientras que, como visión, busca ser una comunidad de aprendizaje que promueva la Innovación Educativa en todos sus integrantes, generando aprendizajes de alta calidad, que preparen a sus estudiantes para tener altas expectativas y enfrentar con éxito distintos desafíos actuales y futuros, teniendo como centro de acción los valores universalmente establecidos, logrando una formación integral, de excelencia, con habilidades para el siglo XXI.

Los Objetivos estratégicos del Plan de Mejoramiento que la escuela Julia Herrera Varas declara son los siguientes:

Liderazgo: Actualizar y articular las herramientas de gestión del establecimiento educacional, para garantizar la transición educativa, la evaluación formativa, un PEI inclusivo, la asistencia y permanencia en el sistema educativo, la interculturalidad y el rol del apoderado, como elementos fundamentales para la revinculación con los procesos educativos.

Gestión Pedagógica: Fortalecer la acción pedagógica del EE a través de la instalación de comunidades profesionales de aprendizaje que permitan potenciar el trabajo colaborativo, la mejora en las prácticas pedagógicas efectivas e innovación educativa que vayan en directo beneficio de la recuperación y reactivación de aprendizajes esenciales en la trayectoria escolar de los estudiantes, poniendo énfasis en la remediación de la lectoescritura, comprensión lectora y las habilidades matemáticas.

Convivencia Escolar: Fortalecer relaciones humanas respetuosas e inclusivas, a través de iniciativas que permitan reforzar los espacios de vida democrática, inclusiva, de sana convivencia, de igualdad de género; que entreguen la oportunidad de atender las necesidades socioemocionales y psicosocial de la comunidad escolar.

Gestión de Recursos: Mantener estrecho contacto con el DAEM para gestionar recursos que permitan atender las necesidades de la escuela en términos de Recursos Humanos, materiales, de protección personal y ambiental, y cubrir las necesidades de los estudiantes, para su adecuado desarrollo escolar y personal.

Gestión de Resultados: Mejorar los procesos de gestión técnica pedagógica, de liderazgo, de recursos y de convivencia, a través del fortalecimiento de procesos ya instalados y la vinculación con otros, que satisfagan las necesidades emergentes de los estudiantes, en términos de igualdad, equidad, inclusión, y no discriminación.

En cuanto a los resultados de IDPS y los de las pruebas Simce aplicadas el año 2023 podemos observar los siguientes resultados:

Indicadores de Desarrollo Personal y Social:

- Autoestima Académica y motivación escolar: 73 puntos de 100.
- Hábitos de Vida saludable: 71 puntos de 100.
- Participación y Formación ciudadana: 81 puntos de 100.
- Clima de Convivencia Escolar: 71 puntos de 100.

Resultados Simce 4° básico:

- Lenguaje y Comunicación. Lectura: 260 PUNTOS (24,7% Nivel adecuado, 47,1% Nivel Elemental y 28,2% Nivel Insuficiente)
- Matemática: 252 PUNTOS (16,1% Nivel adecuado, 40,2% Nivel Elemental y 43,7% Nivel Insuficiente)

De acuerdo a la Agencia de Calidad de la Educación este establecimiento educacional ha sido clasificado en un NIVEL MEDIO, en relación a los resultados de aprendizaje.

La escuela ha obtenido de acuerdo a sus resultados de aprendizaje el SNED, lo que significa alcanzar un nivel de excelencia en los aprendizajes de los estudiantes. Este rango de efectividad se ha mantenido durante los años 2018 al 2023, debiendo postular nuevamente, para el bienio 2024- 2025.

5. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTO

En primer lugar, es importante destacar que el instrumento de encuesta seleccionado fue elegido tras una revisión exhaustiva de diversas alternativas propuestas como material de referencia. Se realizaron ajustes mínimos y específicos con el fin de optimizar su relevancia y adecuación al contexto educativo en el que se implementó, garantizando así una mayor pertinencia y precisión en los datos obtenidos.

La encuesta de Diagnóstico de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos presenta las siguientes características:

1. Estructura: Está dividida en 4 áreas clave:
 - Formación basada en competencias
 - Liderazgo pedagógico
 - Gestión curricular
 - Gestión de recursos
2. Escala evaluativa: Utiliza una escala de 1 a 4 para medir el nivel de calidad de las prácticas evaluadas:
 - 1: Acciones con propósitos difusos e implementadas asistemáticamente.
 - 2: Propósito explícito y sistemático para todos los actores.
 - 3: Propósito claro con sistematicidad, secuencialidad y orientación a la mejora institucional.
 - 4: Evaluación y perfeccionamiento permanente de los procesos.

3. Dimensiones y Prácticas Evaluadas: Cada área está subdividida en dimensiones, y cada dimensión incluye una serie de prácticas específicas que deben ser evaluadas por los encuestados según la escala mencionada. Por ejemplo:

3.1 En Formación basada en competencias, se evalúan dimensiones como:

- Saber conocer: Evaluar el conocimiento disciplinar de los docentes.
- Saber ser: Desarrollar habilidades socioemocionales y de ciudadanía en los estudiantes.
- Saber hacer: Implementar estrategias de enseñanza efectivas.

La encuesta busca identificar y evaluar las acciones realizadas dentro del establecimiento educacional “Julia Herrera Varas”, enfocándose en áreas esenciales para mejorar el desarrollo pedagógico, organizacional y de recursos.

Está dirigida principalmente a los docentes, equipo directivo y equipo técnico-pedagógico de la institución educativa intervenida. Estos son los actores clave que pueden evaluar las prácticas educativas y administrativas en función de su experiencia diaria dentro del establecimiento, con el fin de reflexionar sobre la calidad de la enseñanza, liderazgo, gestión curricular y manejo de recursos en su entorno.

Este diagnóstico ofrece una visión integral del desempeño y gestión en las instituciones educativas, midiendo desde la implementación de competencias docentes hasta la eficiencia en la gestión de recursos.

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.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				

3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

--	--	--	--

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.

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

--	--	--	--

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.

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 asistencia, de manera que logra 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.				
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.
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.
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.

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.
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.
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.
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.
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.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a un universo de 30 docentes de la escuela Julia Herrera Varas, entre docentes de aula y otros pertenecientes al área técnico pedagógica y directivos.

Estos resultados cuentan no solo con datos cuantitativos, sino que además con un análisis cualitativo por cada uno de las prácticas según cada dimensión.

Cabe destacar que para un mejor ordenamiento de la información los datos que a continuación se exponen se encuentran organizados por área, según el orden mismo de la encuesta.

6.1 ÁREA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

6.1.1 Dimensión: saber conocer

Análisis cuantitativo por práctica

1. Conocimientos especializados: 55%
2. Aplicación de conocimientos a situaciones concretas: 58%
3. Comprensión del currículum: 61%
4. Análisis e interpretación de recursos curriculares: 59%
5. Habilidades de investigación y pensamiento crítico: 63%
6. Identificación de conexiones interdisciplinarias: 54%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Conocimientos especializados (55%):** Con un porcentaje de aprobación del 55% y un puntaje promedio de 3.2, se refleja que los docentes poseen conocimientos en sus respectivas áreas. Sin embargo, algunos encuestados expresaron que, si bien dominan los contenidos, podrían beneficiarse de una capacitación adicional para profundizar en ciertas temáticas o actualizarse en nuevas tendencias educativas.
2. **Aplicación de conocimientos a situaciones concretas (58%):** Este indicador muestra una aprobación del 58% y un puntaje promedio de 3.4. Los encuestados indican que los docentes son capaces de aplicar sus conocimientos a situaciones prácticas. No obstante, hay una percepción de que podrían mejorar en la transferencia de experiencias a contextos más amplios, lo que enriquecería el aprendizaje de los estudiantes.
3. **Comprensión del currículum (61%):** Con un 61% de aprobación y un puntaje promedio de 3.5, se evidencia que los docentes tienen una buena comprensión del currículum. Esto es positivo, ya que les permite guiar a los estudiantes de manera más efectiva. Sin embargo, algunos mencionan que existe una necesidad de un análisis más crítico de la progresión del currículum para asegurarse de que se estén abordando adecuadamente todos los niveles.
4. **Análisis e interpretación de recursos curriculares (59%):** Este indicador presenta un 59% de aprobación y un puntaje promedio de 3.3. Los docentes realizan un esfuerzo por interpretar los recursos curriculares en función de las necesidades de sus estudiantes. Sin embargo, se señala que podrían beneficiarse

de herramientas o capacitaciones adicionales que les ayuden a utilizar esos recursos de manera más efectiva y contextualizada.

5. **Habilidades de investigación y pensamiento crítico (63%):** Con un porcentaje de aprobación del 63% y un puntaje de 3.6, este indicador resalta la fortaleza de los docentes en habilidades de investigación y pensamiento crítico. Estos valoran positivamente su capacidad de fomentar una cultura de cuestionamiento y rigor, lo cual es esencial en la formación de estudiantes críticos y analíticos.
6. **Identificación de conexiones interdisciplinarias (54%):** Con un porcentaje de aprobación del 54% y un puntaje promedio de 3.1, se observa que los docentes están comenzando a identificar conexiones entre disciplinas, aunque hay margen de mejora. Algunos encuestados mencionan que se necesita un enfoque más explícito para hacer estos vínculos, lo que podría enriquecer el aprendizaje y hacer los contenidos más significativos para los estudiantes.

Conclusión general:

Los resultados de la encuesta indican que, en general, los docentes poseen un conocimiento sólido y están capacitados para aplicar estos conocimientos en sus prácticas. Sin embargo, hay áreas de mejora en la identificación de conexiones interdisciplinarias y en la capacidad de actualización de contenidos. Fortalecer la capacitación y las oportunidades de colaboración entre docentes podría mejorar significativamente la calidad educativa y el aprendizaje de los estudiantes.

6.1.2 Dimensión: Saber ser

Análisis cuantitativo por práctica

1. Desarrollo del sentido del reto, responsabilidad y compromiso: 55%
2. Capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con apertura a la crítica: 58%
3. Trabajo colaborativo y respeto transversal: 53%
4. Desempeño en las responsabilidades asignadas: 60%

5. Predisposición al entendimiento interpersonal y comportamiento orientado al grupo: 57%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Desarrollo del sentido del reto, responsabilidad y compromiso (55%):** El resultado indica que más de la mitad de los encuestados percibe que los docentes son efectivos a la hora de promover estos valores, con un puntaje promedio de 3.2, lo cual sugiere una tendencia hacia el cumplimiento de esta tarea, pero aún hay un margen de mejora en cuanto al nivel de compromiso que los docentes logran transmitir en sus estudiantes.
2. **Capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con apertura a la crítica (58%):** Este indicador tiene uno de los porcentajes más altos (58%) y un puntaje promedio de 3.4, lo que sugiere que los docentes están cumpliendo en su mayoría con la promoción de actitudes de perseverancia y rigor. Sin embargo, sigue habiendo una parte significativa del alumnado que podría no estar experimentando plenamente estos beneficios.
3. **Trabajo colaborativo y respeto transversal (53%):** Este es uno de los indicadores con menor porcentaje de aprobación (53%) y un puntaje promedio de 3.1. Esto refleja que los docentes trabajan en equipo, pero no de manera completamente efectiva o constante. Se podría explorar más a fondo la forma en que los docentes colaboran y si existen obstáculos para implementar un enfoque colaborativo con mayor frecuencia y efectividad.
4. **Desempeño en las responsabilidades asignadas (60%):** Este indicador tiene el porcentaje más alto (60%) y el puntaje promedio de 3.6, lo que refleja que los profesionales en el establecimiento son percibidos como muy responsables en el cumplimiento de sus tareas. Este resultado es positivo, pero aún queda espacio para que este desempeño sea percibido como excelente por una mayor cantidad de encuestados.
5. **Predisposición al entendimiento interpersonal y comportamiento orientado al grupo (57%):** El 57% de aprobación y el puntaje promedio de 3.3 reflejan que los profesionales muestran un buen nivel de cooperación y entendimiento entre

ellos. No obstante, el resultado también sugiere que algunos encuestados perciben ciertas áreas donde la cooperación interpersonal podría mejorar, quizás en términos de una mayor predisposición o mayor frecuencia en la comunicación efectiva.

Conclusión general

En general, los resultados muestran un nivel moderado de aprobación en todos los indicadores, con promedios que oscilan entre 3.1 y 3.6. Aunque se percibe un cumplimiento adecuado de las responsabilidades y un ambiente cooperativo, hay ciertas áreas de mejora en aspectos de colaboración, crítica constructiva y trabajo riguroso. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias para fomentar un enfoque más integrado y constante en estas áreas clave.

6.1.2 Dimensión: Saber hacer

Análisis cuantitativo por práctica

1. Rigor en la utilización conceptual correcta de las asignaturas: 54%
2. Capacidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos: 57%
3. Promoción del pensamiento crítico a través de análisis y argumentación: 52%
4. Estrategias para promover el pensamiento crítico mediante preguntas y debates: 55%
5. Generación de espacios para juicios críticos y toma de decisiones razonadas: 59%
6. Estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia: 58%
7. Comprensión de conceptos mediante herramientas didácticas: 56%
8. Promoción del pensamiento crítico mediante diferentes enfoques: 51%
9. Comprensión y reorientación de la enseñanza basada en preguntas y actividades: 60%
10. Retroalimentación oportuna y basada en criterios de evaluación: 57%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Rigor en la utilización conceptual correcta de las asignaturas (54%):** Con un puntaje promedio de 3.1, los resultados muestran que los docentes son relativamente rigurosos en el uso adecuado de los conceptos en las materias. Sin embargo, un 46% de los encuestados percibe que aún hay margen para mejorar en la precisión conceptual y la claridad.
2. **Capacidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos (57%):** Este indicador sugiere que la mayoría de los docentes logran que los estudiantes apliquen sus conocimientos en situaciones prácticas, con un puntaje de 3.3. Aunque se refleja una buena tendencia, hay oportunidades para que los docentes profundicen en cómo trasladar más efectivamente la teoría a la práctica.
3. **Promoción del pensamiento crítico a través de análisis y argumentación (52%):** El puntaje promedio de 3.0 muestra que, aunque hay esfuerzos por incorporar enfoques para promover el pensamiento crítico, el proceso aún no es plenamente eficaz. Esto podría deberse a la falta de integración más sólida de estos enfoques en la enseñanza diaria.
4. **Estrategias para promover el pensamiento crítico mediante preguntas y debates (55%):** Los docentes parecen estar utilizando estrategias activas como preguntas y debates, lo que genera un puntaje de 3.2. Este es un resultado positivo, pero existe un margen para mejorar la implementación de estas actividades y hacerlas más consistentes.
5. **Generación de espacios para juicios críticos y toma de decisiones razonadas (59%):** Este es uno de los indicadores mejor evaluados, con un puntaje de 3.5. Los estudiantes perciben que los docentes están fomentando de manera efectiva el análisis crítico y la toma de decisiones informadas, aunque aún se puede trabajar en consolidar esta práctica en todos los niveles.
6. **Estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia (58%):** Con un puntaje promedio de 3.4, los docentes parecen estar bien encaminados en la implementación de estrategias que reconocen los logros de los estudiantes, lo cual refuerza la autoeficacia. Sin embargo, queda espacio para ampliar estas estrategias a más estudiantes.

7. **Comprensión de conceptos mediante herramientas didácticas (56%):** Los docentes parecen estar utilizando herramientas didácticas que permiten el desarrollo de competencias, con un puntaje promedio de 3.3. Aunque este es un buen resultado, una mayor innovación en las estrategias podría incrementar la efectividad en la comprensión conceptual.
8. **Promoción del pensamiento crítico mediante diferentes enfoques (51%):** Este es uno de los indicadores con menor porcentaje de aprobación (51%) y un puntaje promedio de 3.0, lo que sugiere que las metodologías aplicadas para fomentar el pensamiento crítico no están del todo optimizadas o no logran resultados consistentes entre los estudiantes.
9. **Comprensión y reorientación de la enseñanza basada en preguntas y actividades (60%):** Con un puntaje de 3.6, este indicador refleja que los docentes son eficaces a la hora de evaluar el entendimiento de los estudiantes durante las clases y ajustar sus métodos de enseñanza según las necesidades detectadas.
10. **Retroalimentación oportuna y basada en criterios de evaluación (57%):** Los docentes parecen ser proactivos en la entrega de retroalimentación útil y específica, con un puntaje de 3.4. Sin embargo, todavía se podrían optimizar los tiempos de respuesta y la precisión en las estrategias propuestas para ayudar a los estudiantes a superar sus brechas de aprendizaje.

Conclusión general

En general, los resultados indican un nivel de desempeño aceptable en todos los indicadores, con porcentajes de aprobación entre 50% y 60%. Los docentes son percibidos como competentes en términos de uso conceptual, promoción del pensamiento crítico y la implementación de herramientas didácticas, pero aún se puede trabajar en la consistencia de estas estrategias para obtener resultados más altos. La retroalimentación descriptiva y la verificación de la comprensión son áreas particularmente fuertes, aunque se requiere mayor atención a la aplicación efectiva de enfoques para el pensamiento crítico y el fomento de la autoeficacia en los estudiantes.

6.2 ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR

6.2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Análisis cuantitativo por práctica

1. Organización de la carga horaria: 55%
--

2. Organización de profesores y horarios con criterios pedagógicos: 58%
3. Calendarización anual con objetivos de aprendizaje: 52%
4. Realización efectiva de clases y prevención de interrupciones: 60%
5. Monitoreo del logro de la cobertura curricular: 57%
6. Propuesta de lineamientos metodológicos y estrategias didácticas: 54%
7. Aseguramiento de planificaciones de clases adecuadas: 59%
8. Revisión y análisis de planificaciones: 53%
9. Acompañamiento docente en el aula mediante observación y análisis: 56%
10. Corrección y análisis de evaluaciones con estudiantes: 60%
11. Instancias de reflexión técnica y análisis de resultados: 55%
12. Intercambio de buenas prácticas y análisis de dificultades: 51%
13. Promoción de la reutilización y mejora de recursos pedagógicos: 56%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Organización de la carga horaria (55%)**: Con un puntaje de 3.2, el equipo técnico pedagógico es percibido como adecuado en la organización de la carga horaria y asignación de horas de libre disposición en función de las metas formativas. Sin embargo, aún hay espacio para optimizar la forma en que se alinean las horas con los intereses de los estudiantes.
2. **Organización de profesores y horarios con criterios pedagógicos (58%)**: El puntaje de 3.3 muestra que los encuestados valoran la distribución equilibrada de los horarios y la asignación de profesores con base en criterios pedagógicos. No obstante, se puede trabajar más en optimizar estos criterios para que todos los cursos se vean igualmente beneficiados.
3. **Calendarización anual con objetivos de aprendizaje (52%)**: Este indicador, con un puntaje de 3.1, refleja que la planificación anual está en su mayoría bien estructurada, aunque algunos encuestados consideran que podría mejorarse en cuanto a la claridad o la adecuación a las necesidades particulares de los estudiantes.
4. **Realización efectiva de clases y prevención de interrupciones (60%)**: Con el porcentaje más alto de aprobación y un puntaje promedio de 3.5, este resultado

sugiere que el equipo técnico está haciendo un buen trabajo para asegurar la continuidad de las clases, incluyendo estrategias para evitar interrupciones o pérdidas de tiempo debido a ausencias docentes.

5. **Monitoreo del logro de la cobertura curricular (57%):** Los encuestados perciben que el equipo técnico monitorea de manera constante la cobertura curricular, con un puntaje de 3.4. Esto sugiere una implementación adecuada, aunque se podría mejorar la frecuencia o la profundidad de este monitoreo para asegurar que todos los objetivos se cumplan.
6. **Propuesta de lineamientos metodológicos y estrategias didácticas (54%):** Con un puntaje de 3.2, el equipo técnico es percibido como eficaz en la creación de lineamientos metodológicos y estrategias. No obstante, algunos encuestados creen que estas estrategias podrían ser más claras o adaptarse mejor a las realidades de los estudiantes.
7. **Aseguramiento de planificaciones de clases adecuadas (59%):** Este es uno de los indicadores más altos, con un puntaje de 3.6. Los docentes tienen acceso a buenas planificaciones de clases, lo que ayuda a clarificar los objetivos de aprendizaje y las estrategias de evaluación. Aun así, se puede trabajar en hacer que las planificaciones sean más flexibles.
8. **Revisión y análisis de planificaciones (53%):** Aunque el equipo técnico revisa las planificaciones, con un puntaje de 3.1, los encuestados perciben que este proceso podría ser más detallado o colaborativo, lo que permitiría una mejora más significativa en el contenido de las planificaciones.
9. **Acompañamiento docente en el aula mediante observación y análisis (56%):** El puntaje de 3.3 refleja que los procedimientos de acompañamiento a la acción docente están bien implementados. Sin embargo, algunos encuestados pueden considerar que estas actividades de observación y análisis deberían ser más frecuentes o más estructuradas para generar un mayor impacto en la práctica docente.
10. **Corrección y análisis de evaluaciones con estudiantes (60%):** Con un puntaje promedio de 3.6, el equipo técnico asegura que los docentes corrijan evaluaciones a tiempo y analicen los resultados con sus estudiantes, lo cual es visto como

positivo. Esta práctica parece estar bien implementada y es clave para el aprendizaje de los estudiantes.

11. Instancias de reflexión técnica y análisis de resultados (55%): El equipo técnico facilita estas instancias de reflexión, con un puntaje de 3.2. Aunque las sesiones de análisis son útiles, se podría profundizar en la identificación de estudiantes que requieren apoyo y en el ajuste de las metodologías para alcanzar a todos los grupos de estudiantes.

12. Intercambio de buenas prácticas y análisis de dificultades (51%): Este es uno de los indicadores con menor aprobación (51%) y puntaje de 3.0. Aunque existen instancias de intercambio de buenas prácticas, los encuestados perciben que este proceso no siempre es tan útil o frecuente como podría ser para fortalecer la cultura de trabajo colaborativo y reflexivo.

13. Promoción de la reutilización y mejora de recursos pedagógicos (56%): Con un puntaje de 3.4, el equipo técnico es visto como efectivo en la promoción de la reutilización de recursos educativos. No obstante, algunos encuestados pueden pensar que podría haber un sistema más estructurado o accesible para compartir y mejorar estos materiales entre los docentes.

Conclusión general

En general, los resultados indican un desempeño sólido del equipo técnico pedagógico, con porcentajes de aprobación que oscilan entre el 50% y 60%. Las áreas más fuertes son la planificación de clases y la continuidad de la enseñanza, así como la corrección oportuna de evaluaciones. Sin embargo, se puede mejorar en aspectos como el intercambio de buenas prácticas pedagógicas, la revisión de planificaciones y la calendarización anual.

6.2.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Análisis cuantitativo por práctica

1. Comunicación clara de expectativas y objetivos de aprendizaje: 58%

2. Introducción de nuevos conceptos con claridad y rigurosidad: 55%
3. Aplicación de variadas estrategias de enseñanza: 53%
4. Incorporación de recursos didácticos y tecnológicos: 60%
5. Motivación para aplicar habilidades recién adquiridas: 57%
6. Participación activa de todos los estudiantes: 52%
7. Mantenimiento de un clima de respeto y aprendizaje: 56%
8. Monitoreo, retroalimentación y refuerzo constante: 59%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Comunicación clara de expectativas y objetivos de aprendizaje (58%)**: Con un puntaje de 3.3, los profesores son percibidos como efectivos al comunicar lo que se espera de los estudiantes y en conectar las actividades con los objetivos de aprendizaje. Sin embargo, algunos encuestados sienten que podría haber más consistencia en cómo se refuerzan estas expectativas.
2. **Introducción de nuevos conceptos con claridad y rigurosidad (55%)**: Un puntaje de 3.2 sugiere que los docentes explican bien los nuevos conceptos, pero algunos encuestados consideran que la claridad o profundidad con la que se presentan estos conceptos podría mejorarse, especialmente en temas más complejos.
3. **Aplicación de variadas estrategias de enseñanza (53%)**: El puntaje de 3.1 indica que los profesores aplican diferentes estrategias pedagógicas, pero no siempre de forma constante. Algunos estudiantes perciben que podría haber una mayor diversidad de enfoques para enriquecer el aprendizaje.
4. **Incorporación de recursos didácticos y tecnológicos (60%)**: Este indicador, con un puntaje de 3.5, destaca que los docentes suelen usar de manera efectiva recursos tecnológicos y didácticos, lo que es valorado por los estudiantes. El uso adecuado de la tecnología parece ser uno de los puntos más fuertes del cuerpo docente.
5. **Motivación para aplicar habilidades recién adquiridas (57%)**: Con un puntaje de 3.4, los encuestados valoran que los docentes fomenten la práctica continua y variada de los nuevos conceptos. Aun así, algunos pueden considerar que los

desafíos graduales no siempre están distribuidos de manera uniforme a lo largo del tiempo.

6. **Participación activa de todos los estudiantes (52%):** El puntaje de 3.0 muestra que no siempre se logra que todos los estudiantes participen activamente en clase. Aunque algunos encuestados ven esfuerzos en esta dirección, otros perciben que ciertos estudiantes permanecen pasivos o desatendidos durante las sesiones.
7. **Mantenimiento de un clima de respeto y aprendizaje (56%):** Con un puntaje de 3.3, los encuestados consideran que los profesores logran, en general, mantener el respeto en las clases y retomar el hilo cuando surgen interrupciones. Sin embargo, podría mejorarse el manejo de algunas situaciones más disruptivas para minimizar las demoras.
8. **Monitoreo, retroalimentación y refuerzo constante (59%):** Este indicador obtiene uno de los puntajes más altos (3.4), lo que refleja que los estudiantes valoran la retroalimentación oportuna y el reconocimiento de sus logros. Los profesores son vistos como alentadores y con altas expectativas sobre el potencial de aprendizaje de sus alumnos.

Conclusión general

En general, los resultados de la encuesta muestran un desempeño docente sólido, con un porcentaje de aprobación medio/alto. Los puntos fuertes incluyen el uso de recursos didácticos y tecnológicos, la motivación para que los estudiantes apliquen nuevas habilidades, y la constante retroalimentación y refuerzo del trabajo de los alumnos. Sin embargo, hay áreas que podrían mejorar, como fomentar una participación más activa de todos los estudiantes, y asegurar una mayor diversidad en las estrategias pedagógicas para atender mejor a las distintas necesidades del grupo.

6.2.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Análisis cuantitativo por práctica
<ol style="list-style-type: none">1. Estrategias para estudiantes con dificultades académicas: 58%2. Potenciación de estudiantes con habilidades destacadas: 55%3. Apoyo a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales: 53%4. Plan individual para estudiantes con necesidades educativas especiales: 60%5. Apoyo a estudiantes en riesgo de deserción escolar: 57%6. Sistema de orientación vocacional: 54%
Análisis cualitativo por práctica
<ol style="list-style-type: none">1. Estrategias para estudiantes con dificultades académicas (58%): Con un puntaje de 3.3, el establecimiento es visto como proactivo en identificar y apoyar a estudiantes con problemas académicos. Sin embargo, algunos encuestados sugieren que se podrían mejorar los mecanismos de seguimiento y personalización del apoyo.2. Potenciación de estudiantes con habilidades destacadas (55%): El puntaje de 3.2 refleja una valoración positiva en cuanto a las oportunidades que brinda el establecimiento para desarrollar habilidades e intereses diversos, aunque algunos estudiantes o familias perciben que podrían ofrecerse más oportunidades o ser más personalizadas.3. Apoyo a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales (53%): El puntaje de 3.1 sugiere que existen estrategias para abordar estas dificultades, pero podrían no ser suficientemente efectivas o personalizadas para todos los estudiantes. Se destaca la necesidad de fortalecer el acompañamiento en estos casos.4. Plan individual para estudiantes con necesidades educativas especiales (60%): Con un puntaje de 3.5, este es uno de los indicadores mejor valorados. Los planes de trabajo individualizados parecen ser efectivos, pero algunos encuestados mencionan que las adecuaciones curriculares y el apoyo familiar podrían recibir más seguimiento.

5. **Apoyo a estudiantes en riesgo de deserción escolar (57%):** El puntaje de 3.4 refleja que el establecimiento es percibido como eficaz en identificar a tiempo a estudiantes en riesgo y en implementar acciones para evitar la deserción. No obstante, algunos encuestados mencionan que podrían optimizarse las estrategias de retención a largo plazo.
6. **Sistema de orientación vocacional (54%):** Con un puntaje de 3.2, los estudiantes consideran que el sistema de orientación vocacional es útil, pero podría ofrecer más información actualizada sobre alternativas de estudio y acceso a becas o créditos. También se sugiere que el acompañamiento personalizado en este ámbito podría mejorar.

Conclusión general

En general, los resultados indican que el establecimiento cuenta con buenas estrategias para apoyar a los estudiantes en diferentes áreas, aunque algunos ámbitos, como el apoyo a estudiantes con dificultades conductuales y el sistema de orientación vocacional, podrían beneficiarse de mejoras. Los puntos más destacados incluyen la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales y la identificación de estudiantes en riesgo de deserción.

6.3 AREA GESTIÓN DE RECURSOS

6.3.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

Análisis cuantitativo por práctica
<ol style="list-style-type: none">1. Planta requerida y definición de cargos y funciones: 56%2. Mecanismos para baja tasa de ausentismo y reemplazos eficientes: 54%3. Estrategias para atraer y retener a los mejores profesores: 53%4. Evaluación y retroalimentación del desempeño docente y administrativo: 57%5. Diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente y formación continua: 55%6. Valoración del trabajo del equipo docente y sistemas de reconocimiento: 58%7. Protocolos de desvinculación claros: 52%8. Clima laboral positivo, colaborativo y de respeto: 60%
Análisis cualitativo por práctica
<ol style="list-style-type: none">1. Planta requerida y definición de cargos y funciones (56%): Con un puntaje de 3.3, los encuestados consideran que el establecimiento cuenta con la planta adecuada y una estructura organizativa clara. Sin embargo, algunos sugieren que podrían definirse mejor ciertas responsabilidades o roles para mejorar la eficiencia.2. Mecanismos para baja tasa de ausentismo y reemplazos eficientes (54%) El puntaje de 3.1 refleja que, aunque existen mecanismos para gestionar el ausentismo, estos podrían ser más efectivos. Los encuestados destacan que los reemplazos en caso de licencias no siempre son inmediatos o adecuados.3. Estrategias para atraer y retener a los mejores profesores (53%): Con un puntaje de 3.0, los encuestados consideran que hay esfuerzos para atraer y retener buenos docentes, pero podría mejorarse en cuanto a las condiciones laborales ofrecidas. Algunos sienten que no siempre se brindan suficientes incentivos.4. Evaluación y retroalimentación del desempeño docente y administrativo (57%): El puntaje de 3.4 muestra que los encuestados valoran los procesos de

evaluación y retroalimentación implementados en el establecimiento, aunque se sugiere que la retroalimentación podría ser más constructiva y continua para mejorar el desarrollo profesional.

5. **Diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente y formación continua (55%)**: Con un puntaje de 3.2, los profesores valoran el diagnóstico de sus necesidades de perfeccionamiento, pero algunos consideran que las políticas de formación continua podrían ser más accesibles o personalizadas.
6. **Valoración del trabajo del equipo docente y sistemas de reconocimiento (58%)**: El puntaje de 3.4 refleja que los sistemas de reconocimiento son percibidos positivamente, promoviendo el compromiso profesional. No obstante, algunos sugieren que podrían implementarse más frecuentemente o en base a criterios más transparentes.
7. **Protocolos de desvinculación claros (52%)**: Con un puntaje de 3.0, aunque existen protocolos de desvinculación, algunos encuestados sienten que las advertencias previas por incumplimiento no siempre son claras o aplicadas de manera justa.
8. **Clima laboral positivo, colaborativo y de respeto (60%)**: Este indicador, con un puntaje de 3.5, es el mejor valorado en la encuesta. El ambiente laboral es considerado como uno de los puntos fuertes del establecimiento, destacando la colaboración y el respeto entre el personal.

Conclusión general

Los resultados muestran que el establecimiento cuenta con una buena estructura organizativa, un ambiente laboral positivo y un sistema de evaluación docente que es valorado por los encuestados. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en los mecanismos para reducir el ausentismo y en las estrategias para atraer y retener a los mejores profesores. También se sugiere una mayor claridad en los protocolos de desvinculación y una mayor personalización en la formación continua de los docentes.

6.3.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Análisis cuantitativo por práctica

1. Gestión de matrícula y asistencia: 57%
2. Presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos: 54%
3. Ejecución y control del presupuesto: 55%
4. Contabilidad ordenada y rendición de cuentas: 58%
5. Cumplimiento de la legislación vigente: 60%
6. Gestión de programas de apoyo según el PEI y el Plan de Mejoramiento: 53%
7. Alianzas estratégicas y uso de redes en beneficio del Proyecto Educativo: 56%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Gestión de asistencia (55%)**: Con un puntaje de 3.3, los encuestados perciben que el establecimiento asegura un alto nivel de asistencia a clases. Sin embargo, algunos mencionan la existencia de estudiantes con porcentajes de inasistencia crítica dentro del establecimiento.
2. **Presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos (54%)**: El puntaje de 3.2 indica que el presupuesto es percibido como equilibrado y que se tienen en cuenta las necesidades de los diferentes grupos dentro del establecimiento. No obstante, algunos sugieren una mayor transparencia o participación en el proceso presupuestario.
3. **Ejecución y control del presupuesto (57%)**: Con un puntaje de 3.3, los encuestados valoran que el establecimiento controla el cumplimiento del presupuesto a lo largo del año. Sin embargo, se mencionan oportunidades para hacer un seguimiento más exhaustivo o comunicar mejor los avances en la ejecución.
4. **Contabilidad ordenada y rendición de cuentas (58%)**: Este indicador obtiene uno de los puntajes más altos, con un 3.5, destacándose la claridad y el orden en la contabilidad, así como la rendición pública del uso de los recursos. Esto genera confianza en la comunidad educativa.
5. **Cumplimiento de la legislación vigente (60%)**: Con un puntaje de 3.6, este es el mejor valorado de todos los indicadores. La comunidad percibe que el

establecimiento cumple con las normativas legales sin recibir sanciones, lo que refuerza la imagen de una gestión responsable.

6. **Gestión de programas de apoyo según el PEI y el Plan de Mejoramiento (53%)**: El puntaje de 3.2 refleja que el establecimiento está atento a los programas de apoyo disponibles y los gestiona en línea con sus objetivos educativos. No obstante, algunos encuestados mencionan que podría optimizarse la alineación con el Proyecto Educativo Institucional para maximizar el impacto.

7. **Alianzas estratégicas y uso de redes en beneficio del Proyecto Educativo (56%)**: Con un puntaje de 3.4, se valora positivamente la capacidad del establecimiento para generar alianzas estratégicas y usar redes externas en beneficio de estudiantes y docentes. Algunos encuestados sugieren expandir estas alianzas o mejorar la comunicación sobre los beneficios que aportan.

Conclusión general

Los resultados muestran que el establecimiento tiene una sólida gestión en términos de asistencia y administración financiera, con un claro cumplimiento de la legislación vigente. Las áreas mejor valoradas incluyen la contabilidad ordenada, la rendición de cuentas y la ausencia de sanciones legales. Sin embargo, hay oportunidades de mejora en cuanto a la gestión del presupuesto, la participación de los estamentos en la toma de decisiones presupuestarias, y el aprovechamiento de programas de apoyo y alianzas estratégicas.

6.3.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

Análisis cuantitativo por práctica

1. Instalaciones y equipamiento: 62%
2. Recursos didácticos y su organización: 60%
3. Biblioteca o CRA operativa: 58%
4. Recursos TIC en funcionamiento: 54%
5. Gestión de equipamiento, recursos educativos y aseo: 61%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Instalaciones y equipamiento (62%):** Con un puntaje promedio de 3.4, los encuestados perciben de manera positiva las instalaciones del establecimiento, señalando que facilitan el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. Se valoran especialmente las mejoras en los espacios de uso común, aunque algunos mencionan que podría optimizarse el uso de ciertos equipos para maximizar su impacto en el proceso educativo.
2. **Recursos didácticos y su organización (60%):** Este indicador, con un puntaje de 3.3, refleja que el establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para todos los niveles. Sin embargo, algunos encuestados sugieren que se podrían mejorar las rutinas de organización y reposición para asegurar que los materiales estén siempre disponibles y en buenas condiciones para el uso diario.
3. **Biblioteca o CRA operativa (58%):** Con un puntaje de 3.2, la biblioteca o Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) es percibido como un apoyo relevante para el aprendizaje de los estudiantes. A pesar de su buena valoración, algunos encuestados consideran que se podrían actualizar los recursos disponibles o mejorar el acceso a estos para que todos los estudiantes puedan aprovechar al máximo el CRA.
4. **Recursos TIC en funcionamiento (54%):** Este indicador tiene un puntaje de 3.1, siendo uno de los más bajos entre los evaluados. Aunque se valora la presencia de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los encuestados señalan que algunas herramientas tecnológicas no siempre están en pleno funcionamiento, lo que limita su uso tanto para el aprendizaje como para la operación administrativa.
5. **Gestión de equipamiento, recursos educativos y aseo (61%):** Con un puntaje promedio de 3.3, el sistema de gestión de equipamiento y recursos del establecimiento es valorado de forma positiva. Los procedimientos de mantención y reposición parecen ser eficaces, aunque algunos encuestados mencionan la necesidad de optimizar los controles de inventario para prevenir la falta de recursos o el desgaste prematuro del equipamiento.

Conclusión general

En general, los resultados indican que el establecimiento está bien equipado y cuenta con los recursos necesarios para apoyar tanto el aprendizaje como el bienestar de los estudiantes. Las instalaciones y los recursos didácticos son puntos fuertes, aunque hay algunas áreas en las que se podrían realizar mejoras, como la actualización y accesibilidad de los recursos en la biblioteca o CRA, y el funcionamiento continuo de los recursos TIC. La gestión del equipamiento y los procedimientos de mantenimiento y reposición también reciben una buena valoración, aunque se mencionan oportunidades para fortalecer el control de inventarios.

6.4 ÁREA LIDERAZGO PEDAGÓGICO

6.4.1 Dimensión: Establecer dirección

Análisis cuantitativo por práctica

1. Definición y revisión del proyecto educativo institucional: 58%
2. Traducción de objetivos institucionales en planes y metas: 60%
3. Difusión de objetivos, planes y metas: 55%
4. Promoción de una cultura inclusiva y de altas expectativas: 59%
5. Coordinación con el sostenedor: 53%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Definición y revisión del proyecto educativo institucional (58%):** Los encuestados valoran que el equipo directivo revise y defina el proyecto educativo con la participación de la comunidad, obteniendo un puntaje promedio de 3.3. Se destacan los esfuerzos en promover la equidad y el respeto a la diversidad, aunque algunos sugieren mayor inclusión de todos los actores en este proceso para fortalecer el sentido de pertenencia.
2. **Traducción de objetivos institucionales en planes y metas (60%):** Este es uno de los indicadores mejor evaluados, con un puntaje de 3.4, lo que refleja una percepción positiva respecto a la planificación estratégica y participativa del equipo directivo. Se reconoce que los objetivos institucionales se traducen efectivamente en planes de corto y mediano plazo, aunque algunos encuestados sugieren mejorar la claridad en los plazos de ejecución.

3. **Difusión de objetivos, planes y metas (55%):** Con un puntaje de 3.2, este indicador sugiere que, si bien el equipo directivo difunde los objetivos y planes de manera regular, podría haber mayor claridad y accesibilidad en la comunicación hacia todos los miembros de la comunidad educativa. Algunos participantes mencionan que sería útil contar con canales más efectivos para dar seguimiento a los avances de las metas institucionales.
4. **Promoción de una cultura inclusiva y de altas expectativas (59%):** Este indicador, con un puntaje de 3.3, señala que el equipo directivo es percibido como un promotor activo de una cultura inclusiva y equitativa. Los encuestados valoran el enfoque en mantener altas expectativas sobre el desempeño de los estudiantes y el equipo docente, pero también mencionan que esta visión debe ser reforzada constantemente para que se traduzca en cambios visibles dentro de las aulas.
5. **Coordinación con el sostenedor (53%):** Con un puntaje de 3.1, este es el indicador con menor valoración. Si bien la comunicación con el sostenedor es percibida como estratégica, algunos encuestados señalan que podría ser más fluida y efectiva para alinear mejor las metas institucionales con las políticas locales y obtener los recursos necesarios para cumplir con los objetivos.

Conclusión general

En general, los resultados muestran una valoración positiva del trabajo del equipo directivo en aspectos clave como la planificación participativa y la promoción de una cultura inclusiva y equitativa. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la comunicación interna y externa, tanto con la comunidad educativa como con el sostenedor, para optimizar la implementación de los planes y objetivos institucionales. La difusión de los avances y logros también es un área donde los encuestados sugieren reforzar los esfuerzos.

6.4.2 Dimensión: Rediseño de la organización

Análisis cuantitativo por práctica

1. Política de inclusión y trato respetuoso: 62%

2. Clima de confianza y colaboración: 60%
3. Normas y estrategias para una sana convivencia: 64%
4. Oportunidades de participación y colaboración: 57%
5. Anticipación y mediación de conflictos: 59%
6. Relaciones con los padres y apoderados: 55%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Política de inclusión y trato respetuoso (62%):** Este indicador refleja que el equipo directivo ha logrado establecer políticas inclusivas y de respeto, con un puntaje promedio de 3.5. Los encuestados consideran que existe un buen marco normativo que promueve la dignidad y los derechos de todos los miembros de la comunidad escolar. Sin embargo, se sugiere que podría haber un seguimiento más riguroso para garantizar que estas políticas se traduzcan en acciones concretas.
2. **Clima de confianza y colaboración (60%):** Con un puntaje de 3.3, este indicador indica que el equipo directivo es percibido como efectivo en la promoción de un ambiente de confianza y diálogo. Los encuestados valoran la importancia del trabajo colaborativo, aunque algunos mencionan que aún existen áreas en las que se podría mejorar la comunicación entre profesores y estudiantes para fomentar una cultura de colaboración más sólida.
3. **Normas y estrategias para una sana convivencia (64%):** Este es el indicador con el mayor porcentaje de aprobación (64%) y un puntaje promedio de 3.6, lo que sugiere que el equipo directivo ha implementado de manera exitosa normas y estrategias que aseguran un clima de convivencia positivo. Los participantes destacan la eficacia del enfoque formativo y participativo en la promoción de la responsabilidad colectiva, aunque sugieren que podría ser útil realizar evaluaciones periódicas para ajustar y mejorar las normas según las necesidades cambiantes de la comunidad escolar.
4. **Oportunidades de participación y colaboración (57%):** Este indicador muestra un puntaje promedio de 3.1, sugiriendo que, aunque hay espacios formales para la participación, aún hay margen de mejora. Los encuestados sienten que las

oportunidades de involucrarse en el Proyecto Educativo Institucional son limitadas y que podría haber más esfuerzos para incluir a todos los actores en la toma de decisiones, lo que enriquecería la experiencia escolar.

5. **Anticipación y mediación de conflictos (59%):** Con un puntaje de 3.4, este indicador refleja que el equipo directivo es visto como proactivo en la mediación de conflictos. Los encuestados aprecian los esfuerzos por abordar los conflictos de manera anticipada, pero sugieren que podría haber un proceso más estructurado para asegurar que todos los conflictos sean abordados de manera sistemática y justa.
6. **Relaciones con los padres y apoderados (55%):** Con un puntaje de 3.2, este indicador destaca que existe una comunicación regular entre el equipo directivo y los padres y apoderados. Sin embargo, los encuestados indican que las relaciones podrían fortalecerse aún más, sugiriendo que se deben establecer más oportunidades para que los padres participen activamente en la vida escolar, facilitando así su involucramiento en el proceso educativo de sus hijos.

Conclusión general

Los resultados generales son alentadores, especialmente en relación a las políticas de inclusión y el clima de convivencia. Sin embargo, hay áreas de mejora en la participación de la comunidad escolar, la mediación de conflictos y la comunicación con los padres. El equipo directivo puede beneficiarse de implementar estrategias adicionales para fortalecer estos aspectos y asegurar que todos los actores estén comprometidos en la construcción de un entorno escolar positivo y colaborativo.

6.4.3 Dimensión: Desarrollo personal

Análisis cuantitativo por práctica

1. Estrategias de búsqueda y retención de docentes: 55%
2. Fortalecimiento de competencias y desarrollo profesional: 58%
3. Reconocimiento de logros: 62%
4. Apoyo al bienestar personal: 57%

5. Confianza y liderazgo: 60%
6. Condiciones para la reflexión y trabajo técnico: 51%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Estrategias de búsqueda y retención de docentes (55%):** Este indicador muestra un nivel de aprobación del 55% con un puntaje promedio de 3.2. Esto sugiere que, aunque el equipo directivo ha establecido estrategias para la búsqueda y retención de personal, hay percepciones de que se podría mejorar la efectividad de estos procesos. Los encuestados pueden sentir que las estrategias actuales no son del todo satisfactorias o que se podría prestar más atención a la inducción de nuevos docentes.
2. **Fortalecimiento de competencias y desarrollo profesional (58%):** Con un porcentaje de aprobación del 58% y un puntaje de 3.4, este indicador refleja que el equipo directivo está trabajando en la identificación de necesidades de desarrollo profesional. Sin embargo, hay espacio para mejorar la diversidad de modalidades de formación. Algunos encuestados mencionan que podrían beneficiarse de opciones de capacitación más personalizadas y adaptadas a sus roles específicos.
3. **Reconocimiento de logros (62%):** Este es el indicador con la mayor aprobación (62%) y un puntaje promedio de 3.6. La mayoría de los encuestados sienten que el equipo directivo reconoce y celebra los logros, lo cual es fundamental para el bienestar del personal. Este reconocimiento no solo ayuda a motivar, sino que también fortalece el sentido de comunidad. Sin embargo, sería recomendable que este reconocimiento fuera más visible y frecuente.
4. **Apoyo al bienestar personal (57%):** Con un 57% de aprobación y un puntaje de 3.3, los encuestados creen que el equipo directivo demuestra apoyo hacia las necesidades personales del personal. Esto es positivo, pero algunos consideran que podrían existir más iniciativas orientadas al bienestar emocional y personal, lo que podría fomentar un ambiente de trabajo aún más saludable.
5. **Confianza y liderazgo (60%):** Este indicador muestra un 60% de aprobación con un puntaje promedio de 3.5. Los encuestados indican que el equipo directivo

confía en las capacidades de su personal y fomenta el desarrollo de liderazgos. Esta confianza es vital para la construcción de un ambiente colaborativo. Sin embargo, algunos sugieren que podría haber más oportunidades formales para el desarrollo de estos liderazgos dentro de la comunidad educativa.

6. **Condiciones para la reflexión y trabajo técnico (51%):** Este indicador presenta un nivel de aprobación del 51% y un puntaje de 3.1, lo que sugiere que, aunque se están generando espacios para la reflexión, su implementación no es del todo sistemática ni continua. Los encuestados indican que podría haber más frecuencia en estas actividades, y que se beneficiarían de una estructura más clara que fomente la colaboración y el aprendizaje profesional.

Conclusión general

Los resultados reflejan un panorama mayormente positivo respecto al trabajo del equipo directivo, especialmente en términos de reconocimiento de logros y confianza en el personal. Sin embargo, hay áreas que requieren atención, particularmente en la búsqueda y retención de personal, el desarrollo profesional y la creación de condiciones para la reflexión. Se recomienda que el equipo directivo considere estas áreas para optimizar su enfoque y asegurar un ambiente de trabajo en constante mejora.

6.4.4 Dimensión: Gestión de la institución

Análisis cuantitativo por práctica

1. Articulación y coherencia del currículum: 58%
2. Monitoreo del currículum y logros de aprendizaje: 60%
3. Acompañamiento y retroalimentación a docentes: 62%
4. Identificación de fortalezas y debilidades de docentes: 56%
5. Minimización de distracciones en el aula: 55%
6. Apoyo a estudiantes con dificultades: 61%
7. Difusión de buenas prácticas: 59%

Análisis cualitativo por práctica

1. **Articulación y coherencia del currículum (58%):** Con un porcentaje de aprobación del 58% y un puntaje promedio de 3.4, los encuestados consideran que el equipo directivo está haciendo un esfuerzo por asegurar la coherencia en el currículum. Sin embargo, algunos docentes mencionan que podrían beneficiarse de un marco más claro o directrices específicas que faciliten la alineación de sus prácticas pedagógicas con los objetivos curriculares.
2. **Monitoreo del currículum y logros de aprendizaje (60%):** Este indicador muestra una aprobación del 60% y un puntaje promedio de 3.5. Los encuestados sienten que el equipo directivo está haciendo un buen trabajo en monitorear la implementación del currículum, aunque existe la percepción de que el seguimiento podría ser más frecuente o sistemático para abordar mejor las áreas que requieren atención.
3. **Acompañamiento y retroalimentación a docentes (62%):** Con un 62% de aprobación y un puntaje promedio de 3.6, este indicador refleja una fuerte percepción de que el equipo directivo acompaña a los docentes. La retroalimentación sistemática es valorada, y los encuestados destacan que esto les ayuda a mejorar sus prácticas de enseñanza. Sin embargo, algunos sugieren que una retroalimentación más constructiva y específica podría ser aún más beneficiosa.
4. **Identificación de fortalezas y debilidades de docentes (56%):** Este indicador presenta un 56% de aprobación y un puntaje promedio de 3.2. Aunque el equipo directivo parece estar realizando esfuerzos para asignar docentes en función de sus fortalezas, algunos encuestados sienten que este proceso no es del todo transparente o que podría requerir un análisis más exhaustivo para maximizar el potencial del personal.
5. **Minimización de distracciones en el aula (55%):** Con un 55% de aprobación y un puntaje de 3.3, los encuestados creen que el equipo directivo está haciendo esfuerzos para reducir las interrupciones en el aula. Sin embargo, algunos mencionan que todavía enfrentan desafíos relacionados con la carga de trabajo y los proyectos adicionales, lo que podría afectar su enfoque en el aprendizaje de los estudiantes.

6. **Apoyo a estudiantes con dificultades (61%):** Este indicador muestra una aprobación del 61% y un puntaje de 3.5. Los encuestados creen que el equipo directivo está haciendo un buen trabajo en identificar y apoyar a los estudiantes que presentan dificultades. No obstante, algunos sugieren que se podrían implementar más recursos y estrategias proactivas para atender estas necesidades de manera más efectiva.

7. **Difusión de buenas prácticas (59%):** Con un porcentaje de aprobación del 59% y un puntaje promedio de 3.4, se percibe que el equipo directivo está difundiendo buenas prácticas entre los docentes. Sin embargo, hay comentarios que sugieren la necesidad de un mayor énfasis en compartir experiencias y aprendizajes, tanto internos como externos, para enriquecer el trabajo pedagógico.

Conclusión general

Los resultados de la encuesta indican que el equipo directivo está realizando un trabajo considerable en la articulación del currículum, el monitoreo de los logros de aprendizaje y el acompañamiento a los docentes. Sin embargo, hay áreas que requieren atención, especialmente en la identificación de fortalezas de los docentes, la reducción de distracciones y la difusión de buenas prácticas. Abordar estas áreas podría ayudar a mejorar aún más la gestión pedagógica y, en última instancia, el aprendizaje de los estudiantes.

7. PROPUESTAS DE MEJORA

La encuesta de Diagnóstico de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos ha permitido identificar diversas fortalezas y áreas de oportunidad dentro de la institución educativa. A partir de los resultados obtenidos, se propone una serie de mejoras orientadas a optimizar la calidad educativa, fortalecer el liderazgo pedagógico, ajustar los procesos curriculares y mejorar la gestión de recursos. Estas acciones buscan impulsar una transformación integral que responda a las necesidades detectadas y promueva un entorno más eficiente y efectivo para el aprendizaje.

Las propuestas de mejora se presentan de manera específica para cada una de las áreas evaluadas, y están estructuradas bajo un enfoque claro y sistemático. Cada propuesta incluye un objetivo estratégico alineado con las necesidades identificadas en el diagnóstico, acompañado de un conjunto de acciones concretas y medibles que permitan alcanzar dicho objetivo. Estas acciones están

diseñadas para ser ejecutadas de manera coordinada y efectiva, asegurando una mejora continua en los procesos de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. A continuación, se detallan dichas propuestas en un cuadro que facilita su visualización y comprensión, proporcionando una herramienta de referencia para su implementación.

7.1 AREA: FORMACIÓN BASADA EN COMENTENCIA

Dimensión: saber conocer		
Objetivo general: Mejorar la calidad del desempeño docente mediante el fortalecimiento de conocimientos especializados y habilidades pedagógicas, promoviendo la aplicación eficiente y creativa de estos saberes a la enseñanza diaria, con un enfoque en la interdisciplinariedad, el pensamiento crítico y la adaptación curricular a las necesidades de los estudiantes.		
Objetivo	Acciones	Responsables
Fortalecer los conocimientos especializados y técnicos de los docentes en sus respectivas disciplinas.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de programas de capacitación continua y especialización en áreas específicas. - Actualización de los planes de formación para 	<ul style="list-style-type: none"> - Director - Unidad Técnico Pedagógica - DAEM

	<p>incluir nuevos avances y tendencias en cada disciplina. (Plan Local de Formación para el Desarrollo Profesional Docente)</p>	
<p>Promover la capacidad docente para aplicar los conocimientos a situaciones prácticas y resolver problemas de manera autónoma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de resolución de problemas basados en casos reales del entorno educativo. - Observación y análisis de prácticas docentes con retroalimentación por pares. - Creación de actividades que impliquen la transferencia de conocimientos a nuevos contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica - Equipo docente.
<p>Mejorar la comprensión y aplicación del currículum escolar en el proceso educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis colaborativo del currículum y desarrollo de estrategias de enseñanza ajustadas a cada nivel. - Talleres de planificación curricular que consideren la progresión de habilidades y conocimientos. - Sesiones de formación para el diseño de secuencias didácticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Técnico Pedagógica - Equipo docente.

	ajustadas a las etapas de aprendizaje.	
Desarrollar la capacidad de análisis crítico de los recursos curriculares, adaptándolos a los intereses y necesidades de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y análisis de los documentos curriculares en grupos de trabajo docente. - Creación de adaptaciones curriculares personalizadas que reflejen las necesidades e intereses de los estudiantes. - Utilización de indicadores de progreso para ajustar los materiales y métodos de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Curriculistas de ciclo - Programa de Integración Escolar - Equipo docente
Fomentar las habilidades de investigación y pensamiento crítico en los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación en metodologías de investigación educativa y acción investigativa en el aula. - Creación de proyectos de investigación colaborativa entre docentes de diferentes áreas. - Implementación de talleres sobre comunicación efectiva y rigurosidad académica en el entorno educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad técnico Pedagógica - Duplas Psicosociales - Orientador - Equipo Docente

<p>Fomentar la interdisciplinariedad y la conexión entre contenidos curriculares de diferentes áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de proyectos de enseñanza interdisciplinarios y colaborativos entre docentes (ABP) - Implementación de metodologías de enseñanza que promuevan conexiones entre disciplinas. - Organización de jornadas interdisciplinarias que permitan compartir experiencias y buenas prácticas entre áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Directivo - Unidad Técnico Pedagógica - Equipo Docente.
---	--	--

Esta propuesta busca no solo mejorar las competencias técnicas de los docentes, sino también su capacidad para aplicar estos conocimientos de forma flexible y efectiva, potenciando el aprendizaje significativo y adaptado a las características de los estudiantes.

<p>Dimensión: saber ser</p>		
<p>Objetivo general: Fortalecer las competencias docentes en relación al desarrollo de habilidades críticas, de colaboración, y de compromiso tanto con el proceso de enseñanza aprendizaje como con la comunidad educativa, fomentando una cultura de responsabilidad, rigurosidad, respeto y cooperación en el entorno escolar.</p>		
Objetivo	Acciones	Responsables
<p>Potenciar el compromiso docente hacia la formación integral del estudiante.</p>	<p>- Talleres de desarrollo profesional sobre liderazgo y responsabilidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo - Unidad Técnico Pedagógica - Equipo Docente

	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de metas específicas por asignatura que fomenten el sentido del reto en los estudiantes. 	
<p>Desarrollar habilidades de perseverancia, crítica y autocrítica en los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en metodologías activas (aprendizaje basado en proyectos) que promuevan la autocrítica. - Diseño de actividades que incluyan autoevaluación y evaluación entre pares. - Fomento del uso de rúbricas que midan criterios de rigurosidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe UTP - Curriculistas de ciclo - Equipo Docente.
<p>Fortalecer la cultura de trabajo colaborativo y el respeto dentro de la comunidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de comités de trabajo por áreas de conocimiento con reuniones periódicas. - Talleres de resolución de conflictos y respeto institucional. - Implementación de proyectos interdisciplinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Directivo - Unidad Técnico Pedagógica - Convivencia Escolar
<p>Asegurar que los profesionales cumplan sus responsabilidades con un alto nivel de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir claramente las funciones y responsabilidades de cada profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Directivo

	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de evaluaciones periódicas de desempeño y retroalimentación continua. - Planes de mejora profesional en áreas identificadas. 	
Fomentar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre los profesionales del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Programación de actividades de integración y trabajo en equipo. - Talleres sobre inteligencia emocional y habilidades interpersonales. - Establecimiento de espacios formales para el diálogo entre los distintos actores educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Directivo - Convivencia Escolar

Esta propuesta busca generar un impacto a largo plazo en la calidad de la enseñanza, fortaleciendo las competencias de los docentes y promoviendo un entorno colaborativo y respetuoso que beneficie a toda la comunidad educativa.

Dimensión: Saber hacer		
Objetivo general: Fortalecer las prácticas pedagógicas para asegurar el uso riguroso de conceptos, fomentar el pensamiento crítico, promover la reflexión y el juicio crítico, e implementar estrategias que potencien la autoestima académica, la comprensión conceptual y la retroalimentación efectiva.		
Objetivo	Acciones	Responsables
Uso correcto y riguroso de conceptos de cada asignatura.	-Capacitaciones periódicas a los docentes sobre actualización disciplinaria y	-Equipo directivo -DAEM

	el uso preciso de conceptos clave en cada materia. (ATE)	
Aplicación de conocimientos adquiridos.	-Desarrollar actividades prácticas en clase como proyectos, estudios de caso o simulaciones donde los estudiantes puedan aplicar lo aprendido en contextos reales o simulados.	- Curriculistas de ciclo - Docentes
Incorporación de enfoques para promover el pensamiento crítico.	-Formar a los docentes en el uso de metodologías activas (por ejemplo, aprendizaje basado en problemas, estudios de caso) y el análisis crítico de fuentes de información variadas.	- Curriculistas de ciclo - Docentes
Implementación de estrategias didácticas para promover el pensamiento crítico.	-Fomentar el uso de debates, cuestionarios argumentativos y ejercicios de evaluación crítica en los diferentes niveles.	- Curriculistas de ciclo - Docentes
Creación de espacios para la elaboración de juicios críticos y la reflexión.	-Instancias de reflexión grupal y análisis del error dentro de las dinámicas de clase para que los estudiantes aprendan de sus equivocaciones y las	-Docentes -Equipo PIE

	utilicen como herramienta de crecimiento.	
Fortalecimiento de la autoestima académica y la autoeficacia.	-Implementación de un sistema de reconocimiento positivo que valore tanto los logros académicos como el esfuerzo y la superación personal.	-Docentes -Equipo de Convivencia Escolar
Uso de herramientas didácticas para la comprensión conceptual.	-Introducir herramientas como mapas conceptuales, organizadores gráficos y TICs para facilitar el desarrollo de competencias y la comprensión de conceptos clave.	-Curriculistas de ciclo -Docentes -Departamento de informática
Comprobación de la comprensión de los estudiantes en el aula.	-Consolidar la utilización de preguntas estratégicas y actividades rápidas de comprobación de conocimiento en cada clase, como el "Ticket de salida" o evaluaciones formativas, para detectar y corregir errores.	-Docentes.
Retroalimentación oportuna y descriptiva.	-Establecer un protocolo de retroalimentación donde los docentes ofrezcan comentarios detallados sobre el desempeño de los	-Curriculistas de ciclo -Docentes

	estudiantes, basados en criterios claros, y sugieran estrategias para superar las brechas de aprendizaje.	
--	---	--

Estas acciones buscan conseguir; una mejora en los resultados académicos y el pensamiento crítico de los estudiantes; la satisfacción de los estudiantes en cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje; y un incremento en la participación activa de los estudiantes en actividades críticas y reflexivas.

7.2 AREA: GESTIÓN CURRICULAR

Dimensión: Gestión pedagógica		
Objetivo general: Optimizar la gestión y planificación por parte del equipo técnico pedagógico, garantizando una organización eficiente de los recursos humanos y académicos, la coherencia en la distribución de horarios y objetivos de aprendizaje, y la mejora continua de las prácticas docentes para asegurar el cumplimiento de las metas formativas y el aprendizaje efectivo de los estudiantes.		
Objetivo	Acciones	Responsables
Organización de la carga horaria de cada curso.	-Establecer un análisis integral de las metas formativas, las necesidades de los estudiantes y las	-Director -Equipo Técnico Pedagógico

	exigencias del currículum para distribuir las horas de libre disposición de manera que potencien las áreas de desarrollo prioritarias.	
Asignación equilibrada de horarios y profesores.	-Diseñar los horarios considerando la experticia de los docentes y equilibrando la distribución de asignaturas a lo largo de la semana, para evitar sobrecargas y maximizar el rendimiento académico.	-Unidad Técnico Pedagógica
Calendarización anual de los objetivos de aprendizaje.	-Planificar junto a los docentes una calendarización anual clara, ajustada al programa de estudios y a las particularidades de cada grupo, considerando las adecuaciones curriculares necesarias.	-Curriculistas -Docentes
Aseguramiento de la continuidad de las clases.	-Crear un plan de contingencia que contemple actividades alternativas o sustitutos para asegurar la realización de clases ante la ausencia de un profesor	- Unidad Técnico Pedagógica

	o interrupciones imprevistas.	
Monitoreo del logro de la cobertura curricular.	-Implementar un sistema de seguimiento mensual donde los docentes reporten avances en la cobertura curricular y se realicen ajustes según los logros y dificultades observadas.	-Unidad Técnico Pedagógica
Lineamientos metodológicos y estrategias didácticas.	-Definir y acordar con los docentes una metodología común que incluya políticas de tareas, evaluación continua y uso de recursos pedagógicos enfocados en potenciar el aprendizaje y la equidad educativa.	-Unidad Técnico Pedagógica -Docentes -Equipo PIE
Planificación de clases explícita y detallada.	-Asegurar que cada docente entregue planificaciones de clase que detallen los objetivos de aprendizaje, las estrategias a utilizar y los métodos de evaluación.	-Curriculistas de ciclo
Revisión y análisis de planificaciones.	-Organizar reuniones regulares con los docentes para revisar y ajustar las planificaciones de clases, mejorando la coherencia	-Curriculistas de ciclo -Docentes

	de las actividades y alineación con los objetivos curriculares.	
Acompañamiento y observación de la práctica docente.	-Implementar un programa de acompañamiento docente que incluya observación en aula, análisis del desempeño de los estudiantes y reflexión conjunta sobre áreas de mejora.	-Unidad Técnico Pedagógica
Corrección oportuna de evaluaciones y análisis con estudiantes.	-Establecer plazos claros para la corrección de evaluaciones y asegurar que los docentes discutan los resultados con los estudiantes, facilitando su comprensión y aprendizaje de los errores.	-Curriculistas de ciclo -Docentes
Instancias de reflexión técnica y análisis de resultados.	-Organizar reuniones periódicas para analizar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, revisar el progreso de los estudiantes y ajustar metodologías cuando sea necesario.	-Curriculistas de ciclo -Docentes -Equipo PIE
Promoción de buenas prácticas pedagógicas y reflexión colectiva.	-Establecer espacios para que los docentes compartan buenas prácticas, identifiquen	-Curriculistas de ciclo -Docentes

	dificultades comunes y desarrollen una cultura reflexiva y colaborativa.	
Reutilización y mejora de recursos educativos.	-Crear un espacio compartido (físico, digital) donde los docentes puedan almacenar, reutilizar y mejorar sus recursos educativos (planificaciones, guías, evaluaciones), promoviendo su adaptación y optimización.	-Unidad Técnico Pedagógica

A través de estas acciones se pretende; lograr una mejora en el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje; un aumento en la continuidad de clases y reducción de interrupciones; y un incremento en el intercambio de buenas prácticas y el uso efectivo de recursos compartidos para mejorar la enseñanza.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula		
Objetivo general: Mejorar las prácticas pedagógicas para asegurar la claridad en la enseñanza, el uso de estrategias variadas y eficaces, la integración de recursos didácticos y tecnológicos, la participación activa de los estudiantes, el mantenimiento de un clima de respeto, y la retroalimentación continua y motivadora.		
Objetivo	Acciones	Responsables
Claridad en los objetivos de aprendizaje y conexión con las actividades.	-Capacitar a los docentes para que comuniquen claramente los objetivos de cada clase y establezcan vínculos explícitos entre las actividades realizadas	-Curriculistas de ciclo -Docentes

	y los objetivos a alcanzar, mediante el uso de enunciados claros y ejemplos.	
Introducción clara y rigurosa de nuevos conceptos.	-Desarrollar talleres sobre metodologías de enseñanza que favorezcan una introducción precisa y comprensible de nuevos conceptos, asegurando que los docentes utilicen definiciones claras, ejemplos y explicaciones progresivas.	- Curriculistas de ciclo -Docentes
Aplicación de estrategias variadas de enseñanza.	Fomentar el uso de metodologías activas que incluyan la comparación, clasificación, creación de analogías, resúmenes y elaboración de preguntas, promoviendo el aprendizaje significativo.	-Unidad Técnico Pedagógica -Docentes
Incorporación de recursos didácticos y tecnológicos.	-Capacitar a los docentes en el uso de herramientas tecnológicas y recursos didácticos (como presentaciones interactivas, videos educativos, simulaciones) que apoyen el aprendizaje	-Unidad Técnico Pedagógica -Docentes -ATE

	y aumenten la motivación de los estudiantes.	
Promoción de la práctica gradual y variada.	-Planificar actividades de práctica escalonada que permitan a los estudiantes aplicar los conceptos y habilidades recién adquiridos en diferentes contextos y tiempos, distribuyendo la práctica a lo largo del proceso de aprendizaje.	-Curriculistas de ciclo -Docentes
Fomento de la participación activa en clase.	Implementar técnicas de participación activa como discusiones guiadas, grupos de trabajo colaborativo, actividades prácticas, y sesiones de preguntas, para asegurar que todos los estudiantes participen activamente.	-Curriculistas de ciclo -Docentes
Mantenimiento de un clima de respeto y aprendizaje.	-Ofrecer formación en gestión de aula para que los docentes desarrollen estrategias de manejo de grupos que promuevan el respeto mutuo y el aprendizaje, incluyendo el uso de técnicas efectivas para retomar la atención tras interrupciones.	-Equipo de Convivencia Escolar -Docentes

<p>Monitoreo y retroalimentación continua.</p>	<p>-Capacitar a los docentes en el uso de técnicas de monitoreo constante del aprendizaje (como preguntas estratégicas, revisión de tareas) y ofrecer retroalimentación positiva y constructiva que refuerce el progreso de los estudiantes.</p>	<p>-Curriculistas de Ciclo -Docentes</p>
--	--	--

Estas acciones buscan desarrollar; una mayor claridad en los objetivos de aprendizaje por parte de los estudiantes; aumentar la participación activa y la diversidad de estrategias didácticas aplicadas en las clases; conseguir un uso más eficiente de los recursos tecnológicos y didácticos; mejorar el clima de aula y lograr un incremento en la retroalimentación efectiva y el monitoreo constante del progreso de los estudiantes.

<p>Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes</p>		
<p>Objetivo general: Desarrollar e implementar estrategias integrales para la identificación, apoyo y monitoreo de estudiantes con dificultades académicas, necesidades educativas especiales, sociales, afectivas y conductuales, así como la promoción de estudiantes con habilidades destacadas, asegurando un acompañamiento personalizado y orientado a prevenir la deserción y facilitar la orientación vocacional.</p>		
Objetivo	Acciones	Responsables
<p>Identificación y apoyo temprano de estudiantes</p>	<p>-Implementar un sistema de diagnóstico temprano mediante evaluaciones</p>	<p>- Programa de Integración Escolar -Docentes</p>

con dificultades de aprendizaje	iniciales y monitoreo continuo en cada nivel escolar, para detectar a los estudiantes que presentan dificultades académicas.	
Potenciación de estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.	-Crear programas diferenciados, como talleres extracurriculares o proyectos especiales, para estudiantes con habilidades destacadas en áreas específicas (ciencia, arte, tecnología, deportes), que les permitan desarrollar sus intereses.	- Equipo directivo -Coordinador de Talleres Extracurriculares.
Identificación y apoyo a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales.	-Establecer un sistema de monitoreo en coordinación con el orientador del establecimiento y duplas psicossocial basado en la observación continua y la implementación de protocolos para identificar y apoyar a estudiantes con dificultades emocionales o conductuales.	- Orientador - Equipo de Convivencia Escolar - Docentes
Plan de trabajo individual para estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE).	-Desarrollar planes de trabajo individualizados para cada estudiante con NEE, que incluyan adecuaciones curriculares,	- Programa de Integración Escolar - Docentes - Padres y Apoderados

	<p>apoyos académicos diferenciados, estrategias de trabajo colaborativo con la familia y seguimiento constante.</p>	
<p>Prevención de la deserción escolar.</p>	<p>-Establecer un sistema de alerta temprana para identificar a los estudiantes en riesgo de desertar, basado en factores como asistencia crítica, bajo rendimiento académico y problemas conductuales, y ofrecer programas de apoyo, tutorías y acompañamiento personalizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Convivencia Escolar - Inspectoría General - Unidad Técnico Pedagógica - Docentes
<p>Orientación vocacional y acompañamiento para la continuidad educativa</p>	<p>-Crear un programa de orientación vocacional que ofrezca a los estudiantes información actualizada sobre alternativas de estudios secundarios y superiores, instituciones educativas, becas y sistemas de financiamiento, incluyendo visitas a ferias vocacionales y charlas con profesionales.</p>	<p>-Orientador</p>

Con estas acciones se busca identificar y otorgar apoyo oportuno a los estudiantes con dificultades académicas, sociales y conductuales, aumentar la participación de estudiantes con habilidades destacadas en actividades que potencien su desarrollo, reducir la tasa de deserción escolar y mejorar los indicadores de continuidad en el sistema educativo, aumentar el número de estudiantes con necesidades educativas especiales que cuenten con planes individualizados, mejorando su rendimiento y bienestar e incrementar la participación en programas de orientación vocacional, contando así con estudiantes mejor informados y preparados para tomar decisiones sobre su futuro académico.

7.3 ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS

Dimensión: Gestión de recursos humanos		
Objetivo general: Optimizar la gestión de los recursos humanos en el establecimiento educativo para asegurar una planta adecuada, reducir el ausentismo, atraer y retener a los mejores docentes, mejorar las prácticas profesionales a través de la evaluación y formación continua, y promover un clima laboral positivo y colaborativo.		
Objetivo	Acciones	Responsables
Asegurar una planta docente completa y definida.	-Revisar anualmente la planta docente y administrativa para	-Equipo Directivo - Unidad Técnico Pedagógica

	<p>garantizar que cumple con las normativas y es adecuada para implementar el plan de estudios.</p> <p>-Asignar funciones y responsabilidades claras para cada cargo.</p>	
<p>Reducir el ausentismo y mejorar el sistema de reemplazos.</p>	<p>-Implementar un sistema de incentivos para reducir el ausentismo (ej. bonos) y establecer un plan de reemplazos eficiente que garantice la continuidad del aprendizaje cuando se presenten licencias.</p>	<p>- DAEM - Equipo Directivo -UTP</p>
<p>Estrategias para atraer y retener a los mejores profesores.</p>	<p>-Ofrecer beneficios laborales competitivos (asegurar cantidad de horas, formación continua, y condiciones laborales favorables)</p>	<p>-DAEM -Equipo Directivo</p>
<p>Evaluación y retroalimentación del desempeño.</p>	<p>-Implementar un sistema de evaluación docente y administrativo que incluya observaciones de clase, encuestas de satisfacción, y evaluaciones de desempeño, con retroalimentación</p>	<p>-Equipo Directivo - UTP</p>

	constructiva y un plan de mejora individualizado.	
Formación continua y perfeccionamiento docente.	-Realizar un diagnóstico de las necesidades de formación y diseñar políticas de perfeccionamiento profesional, ofreciendo cursos, talleres, y capacitaciones que estén alineados con las necesidades del cuerpo docente.	-DAEM -Equipo Directivo -UTP
Sistemas de reconocimiento al desempeño docente.	-Implementar un sistema de reconocimiento formal al desempeño docente que incluya incentivos por excelencia (bonos, reconocimientos públicos, y oportunidades de desarrollo profesional).	-Equipo Directivo.
Promoción de un clima laboral positivo y colaborativo.	-Fomentar un clima de trabajo positivo mediante actividades de integración, formación en habilidades socioemocionales y talleres para mejorar la colaboración entre el personal.	-Convivencia Escolar

Las acciones anteriores buscan conseguir; una adecuación de la planta docente y administrativa, asegurando el cumplimiento de la normativa; reducir el ausentismo docente y eficacia del sistema de reemplazos; mejorar la atracción y retención de personal docente calificado; implementar un sistemas de evaluación y formación continua reconocidos y valorados por el equipo docente; lograr un mayor compromiso y satisfacción del equipo docente y minimizar los conflictos, manteniendo un clima laboral óptimo a través de diversas actividades.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración		
Objetivo general: Optimizar la gestión de recursos financieros y asistencia para garantizar una eficiente administración del presupuesto, altos nivel de asistencia y cumplimiento de la normativa vigente, en beneficio del Proyecto Educativo Institucional (PEI).		
Objetivo	Acciones	Responsables
Gestión eficiente de la asistencia.	-Desarrollar un sistema de seguimiento proactivo de	-Inspección General

	la asistencia diaria de los estudiantes, con mecanismos de alerta temprana para aquellos con baja asistencia.	
Conciliación del presupuesto con las necesidades de los estamentos.	-Realizar un diagnóstico participativo de las necesidades de los diferentes estamentos (docentes, estudiantes, administrativos) y diseñar un presupuesto que equilibre esas necesidades con los recursos disponibles, garantizando la alineación con el PEI.	-Equipo de Gestión
Ejecución y control del presupuesto.	-Implementar un sistema de control mensual del presupuesto que permita ajustar el gasto de acuerdo a las necesidades y prever desajustes. Realizar reportes semestrales para el consejo escolar y directivo.	-Departamento de Finanzas DAEM -Equipo Directivo.
Cumplimiento de la legislación vigente.	-Desarrollar una revisión semestral del cumplimiento normativo del establecimiento, enfocada en aspectos financieros, administrativos y legales,	-Departamento de Finanzas DAEM - Equipo Directivo

	con el objetivo de prevenir posibles sanciones de la Superintendencia.	
Gestión de programas de apoyo alineados al PEI.	-Identificar y postular a programas de apoyo estatales y privados que estén alineados con los objetivos del Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento del establecimiento. Hacer un seguimiento del impacto de dichos programas.	-Equipo Directivo
Fomento de alianzas estratégicas y uso de redes.	-Establecer y formalizar alianzas con instituciones educativas, culturales, deportivas, etc. así como con la comunidad local y empresas, para ofrecer oportunidades de desarrollo a estudiantes y docentes, siempre en coherencia con el Proyecto Educativo.	- Equipo Directivo

Estas acciones buscan conseguir; un porcentaje de asistencia superior al 95%; mantener un presupuesto equilibrado y consensuado con los diferentes estamentos, con una ejecución presupuestaria eficiente y transparente, con rendiciones de cuentas periódicas, cumpliendo las normativas sin sanciones de Superintendencia; obtener programas de apoyo que favorezcan los objetivos del PEI y establecer alianzas estratégicas beneficiosas para la comunidad educativa.

Dimensión: Gestión de recursos educativos		
Objetivo general: Optimizar las instalaciones y recursos educativos del establecimiento para facilitar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, asegurando su adecuada organización, uso y mantenimiento.		
Objetivo	Acciones	Responsables
Evaluación y mejora de instalaciones y equipamiento.	-Realizar un diagnóstico de las instalaciones actuales y del equipamiento disponible, identificando áreas de mejora.	-DAEM -Equipo Directivo

	-Desarrollar un plan de renovación y mantenimiento para garantizar que las instalaciones sean seguras, accesibles y propicien un ambiente de aprendizaje adecuado.	
Fortalecimiento de recursos didácticos.	-Realizar un inventario de los recursos didácticos disponibles y desarrollar un plan de adquisición que contemple la diversidad de necesidades del alumnado. -Establecer normas y rutinas claras para el uso y organización de estos recursos, asegurando que todos los docentes estén capacitados en su uso efectivo.	-Equipo Directivo -Unidad Técnico Pedagógica
Mejoramiento de biblioCRA.	-Optimizar la biblioteca (CRA) mediante la actualización del catálogo de recursos, incluyendo libros, revistas y material digital. -Promover actividades de lectura y talleres para incentivar el uso de la	- Equipo Directivo -UTP -Encargada biblioCRA

	biblioteca entre los estudiantes.	
Implementación y mantenimiento de recursos TIC.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un diagnóstico del estado actual de los recursos TIC -Planificar la adquisición de nuevas tecnologías que faciliten tanto el aprendizaje como la operación administrativa. -Desarrollar un programa de capacitación para docentes en el uso efectivo de las TIC en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo Directivo. - Departamento de Informática
Gestión eficiente de equipamiento y recursos educativos.	-Establecer un sistema de gestión para el control de inventario de equipamiento y recursos educativos, que incluya procedimientos de mantenimiento, reposición y aseo.	<ul style="list-style-type: none"> -Encargado de inventario DAEM -Encargado de inventario del establecimiento

Estas acciones propuestas buscan; la mejora en las instalaciones y equipamiento; la adquisición de recursos didácticos suficientes y organizados, con formación continua para su uso por parte de personal docente; aumentar el uso de biblioCRA y la participación en actividades relacionadas con ésta; lograr una plena operatividad de recursos TIC y capacitación adecuada del personal para su uso; y mantener un uso efectivo y regular de inventario y recursos, garantizando la adecuada gestión y mantenimiento.

7.4 AREA LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Dimensión: Establecer dirección		
Objetivo general: Fortalecer la gestión directiva del establecimiento para mejorar los logros de aprendizaje de todos los estudiantes, a través de la implementación de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) inclusivo, equitativo y alineado con las metas institucionales y las políticas locales.		
Objetivo	Acciones	Responsables

<p>Revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con enfoque inclusivo.</p>	<p>-Convocar a representantes de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, apoderados, personal administrativo y sostenedor) para revisar y actualizar el PEI, asegurando que se enfoque en mejorar los logros de aprendizaje, y promueva valores como la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</p>	<p>-Equipo de gestión.</p>
<p>Desarrollo de planes de mejoramiento con metas claras.</p>	<p>-Traducir los objetivos institucionales en planes de mejoramiento específicos que contemplen metas a corto y mediano plazo. Estos planes deben ser elaborados en procesos de planificación participativos, donde se incluyan a representantes de la Comunidad Educativa</p>	<p>-Equipo de Gestión</p>
<p>Difusión y socialización del PEI</p>	<p>-Desarrollar un plan de comunicación para difundir de manera clara y transparente los objetivos,</p>	<p>- Equipo de Gestión</p>

	<p>planes y metas del establecimiento a toda la comunidad educativa.</p> <p>-Utilizar canales como reuniones de apoderados, boletines, redes sociales, etc.</p>	
<p>Promoción de una cultura inclusiva y de altas expectativas.</p>	<p>-Implementar acciones formativas y de sensibilización dirigidas a toda la comunidad educativa para fomentar una cultura escolar inclusiva, equitativa y con altas expectativas. Estas acciones incluirán talleres sobre inclusión y diversidad, así como estrategias para potenciar los logros de aprendizaje.</p>	<p>- Equipo Directivo</p> <p>- Convivencia Escolar</p> <p>- PIE</p>
<p>Mejoramiento de la coordinación estratégica con el sostenedor.</p>	<p>-Fortalecer los canales de comunicación y coordinación entre el equipo directivo y el sostenedor para garantizar que las políticas locales y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional se alineen y se logren de manera efectiva.</p>	<p>-Director</p> <p>-Sostenedor (DAEM)</p>

	-Desarrollar reuniones mensuales para evaluar el avance de los objetivos y coordinar recursos necesarios.	
--	---	--

Con estas acciones se busca conseguir; una actualización y validación del Proyecto Educativo Institucional con enfoque en equidad e inclusión; la implementación de planes de mejoramiento con metas claras y medibles; una comunicación efectiva de los objetivos institucionales a todos los actores de la comunidad educativa; fomentar una cultura escolar inclusiva y equitativa, con altas expectativas de logro académico; y una coordinación efectiva entre el equipo directivo y el sostenedor para cumplir con las metas del establecimiento.

Dimensión: Rediseño de la organización
Objetivo general: Fortalecer el clima escolar positivo y la cultura inclusiva del establecimiento, promoviendo la equidad, el respeto y la colaboración entre todos los

miembros de la comunidad escolar, asegurando así un entorno seguro y propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Objetivo	Acciones	Responsables
Desarrollo e implementación de las políticas de inclusión y equidad.	-Promover una cultura inclusiva, asegurando que todos los miembros de la comunidad escolar se traten de manera equitativa, justa y con respeto.	- Equipo Directivo - Convivencia Escolar.
Promoción de un clima de confianza y trabajo colaborativo.	-Implementar instancias de diálogo y reflexión entre los docentes, estudiantes y personal administrativo para fortalecer la confianza, fomentar la cooperación y mejorar la efectividad colectiva.	- Equipo Directivo - Convivencia Escolar.
Implementación de normas para una sana convivencia escolar.	-Revisar y actualizar el reglamento de convivencia escolar con un enfoque formativo y participativo, garantizando que las normas promuevan la responsabilidad colectiva para mantener un clima escolar positivo.	- Equipo Directivo - Convivencia Escolar.
Creación de espacios de participación y colaboración.	-Organizar espacios formales de participación para que docentes, estudiantes, apoderados y	- Equipo Directivo - Convivencia Escolar.

	personal administrativo colaboren en la toma de decisiones y la mejora continua del clima escolar.	
Prevención y mediación efectiva de conflictos.	-Implementar un protocolo de mediación de conflictos, capacitando al equipo directivo y al personal docente en la anticipación de situaciones de conflicto, para abordarlas de manera oportuna y efectiva.	- Equipo Directivo - Convivencia Escolar.
Fortalecimiento de la relación con padres y apoderados.	-Desarrollar un plan de comunicación y participación con padres y apoderados, que incluya reuniones periódicas, talleres para padres y un sistema de comunicación directa para involucrarlos activamente en los procesos formativos de los estudiantes.	- Equipo Directivo - Convivencia Escolar. - Centro General de Padres

Estas acciones buscan que tanto las políticas de inclusión y equidad sean implementadas y conocidas por toda la comunidad educativa; crear un clima de confianza y trabajo colaborativo fortalecido en la comunidad escolar; establecer normas de convivencia escolar actualizadas con un enfoque formativo y participativo; conseguir la participación activa de los actores de la comunidad escolar en los procesos de toma de decisiones y mejora continua; reducir los conflictos a partir

de la implementación de un protocolo de mediación; y conseguir un mayor involucramiento de padres y apoderados en el proceso formativo de los estudiantes.

Dimensión: Desarrollo personal

Objetivo general: Implementar estrategias efectivas para la selección, inducción, retención y desarrollo continuo de docentes y asistentes de la educación,

promoviendo el bienestar, el reconocimiento de logros, el fortalecimiento profesional y el surgimiento de liderazgos, con el fin de consolidar una comunidad de aprendizaje sólida y colaborativa.

Objetivo	Actividades	Responsables
Estrategias de búsqueda, selección, inducción y retención de personal.	<p>-Desarrollar un protocolo de búsqueda y selección de personal docente y asistentes de la educación en conjunto con el sostenedor, que incluya criterios claros de selección basados en competencias y compromiso con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).</p> <p>-Implementar un programa de inducción para nuevos integrantes.</p>	<p>- Equipo Directivo</p> <p>- Sostenedor.</p>
Diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional.	<p>-Realizar diagnósticos anuales de las necesidades de fortalecimiento de competencias de los docentes y asistentes, mediante encuestas, entrevistas y análisis de desempeño, para luego diseñar un plan de desarrollo profesional continuo con diversas</p>	<p>- Equipo de Gestión</p>

	modalidades (talleres, capacitaciones, asesorías).	
Reconocimiento de logros individuales y colectivos.	-Implementar un sistema de reconocimiento periódico que celebre tanto los logros individuales como colectivos, tales como el desempeño destacado en el aula, proyectos exitosos y contribuciones al clima escolar.	-Equipo Directivo.
Apoyo al bienestar del personal.	-Desarrollar programas de apoyo al bienestar físico, mental y emocional del personal, tales como talleres de manejo del estrés, programas de salud mental y un sistema de apoyo flexible para quienes necesiten conciliación laboral y familiar.	-Equipo Directivo
Fomento del liderazgo dentro del equipo.	-Establecer un sistema de promoción interna de liderazgos, identificando a aquellos docentes y asistentes con potencial para asumir roles de liderazgo en áreas académicas y de gestión, y	-Equipo Directivo -UTP

	brindándoles formación y mentorías para desarrollarse en estos roles.	
Espacios de reflexión y construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.	-Generar reuniones periódicas de reflexión y trabajo técnico entre docentes y asistentes de la educación, donde se analicen experiencias pedagógicas, se compartan buenas prácticas y se diseñen soluciones colaborativas para los desafíos educativos.	-Equipo Directivo -UTP

Estas acciones buscan conseguir; mejoras en la satisfacción laboral y el bienestar del personal; retención de personal docente y asistente, con disminución de la rotación; un incremento en el liderazgo interno y en la calidad de la gestión pedagógica y administrativa; participación activa en instancias de desarrollo profesional y de reflexión colaborativa; y un fortalecimiento de la cultura de reconocimiento y trabajo en equipo en el establecimiento.

Dimensión: Gestión de la instrucción

Objetivo general: Asegurar la coherencia y efectividad del currículo en todos los niveles de enseñanza, mediante el monitoreo, evaluación y retroalimentación sistemática de las prácticas pedagógicas, apoyando tanto a docentes como estudiantes en el logro de mejores resultados de aprendizaje.

Objetivo	Acciones	Responsables
<p>Asegurar la articulación y coherencia del currículo con la enseñanza y evaluación.</p>	<p>-Realizar reuniones de articulación curricular entre los distintos niveles educativos y asignaturas para asegurar la continuidad del aprendizaje y la coherencia de las prácticas pedagógicas.</p>	<p>- Equipo Directivo - UTP</p>
<p>Monitoreo de la implementación integral del currículo.</p>	<p>-Implementar un sistema de monitoreo continuo que revise la implementación curricular en cada nivel y asignatura, utilizando indicadores de logros de aprendizaje y retroalimentación de los docentes.</p>	<p>- Equipo Directivo - UTP</p>
<p>Acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes.</p>	<p>-Desarrollar un programa de observación de clases, seguido de retroalimentaciones constructivas para los docentes, con el fin de identificar áreas de mejora</p>	<p>- Equipo Directivo - UTP</p>

	en las prácticas de enseñanza y evaluación.	
Asignación estratégica de docentes según sus fortalezas.	-Evaluar las fortalezas y debilidades de cada docente a través de observaciones, evaluaciones de desempeño y resultados de aprendizaje, para asignarlos a los cursos, niveles y asignaturas donde su desempeño sea más eficiente.	- Equipo Directivo - UTP
Prevención de distracciones de los procesos pedagógicos	-Optimizar la carga de trabajo docente y minimizar las interrupciones de clase, gestionando los proyectos internos de forma eficiente y asegurando que no afecten la enseñanza.	- Equipo Directivo - UTP
Identificación y apoyo temprano a estudiantes con dificultades.	-Implementar un sistema de diagnóstico temprano y estrategias de intervención pedagógica y psicoemocional para estudiantes con dificultades académicas, conductuales o afectivas.	- Equipo Directivo - UTP -PIE -Duplas Psicosociales

<p>Identificación y difusión de buenas prácticas pedagógicas.</p>	<p>-Crear un repositorio de buenas prácticas pedagógicas internas y externas, accesible para todos los docentes</p> <p>-Organizar sesiones periódicas de intercambio y reflexión sobre dichas prácticas.</p>	<p>- Equipo Directivo</p> <p>- UTP</p>
---	--	--

Con estas acciones se busca conseguir; mejoras en la coherencia y continuidad del currículo entre niveles educativos y asignaturas; un incremento en los logros de aprendizaje, medido por las evaluaciones internas y externas; mayor satisfacción docente respecto al acompañamiento y retroalimentación de sus prácticas; reducción de la sobrecarga de trabajo docente, mejorando el foco en los procesos de enseñanza; y un aumento de la identificación temprana de estudiantes con dificultades, con intervenciones efectivas.

8. CONCLUSIÓN

Entendemos como una necesidad urgente que las instituciones educativas se adapten a los desafíos de la sociedad actual, optimizando áreas clave como son la formación basada en competencias, gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo. Estas mejoras permiten ofrecer una educación de mayor calidad, pero también aseguran el buen funcionamiento de los establecimientos educacionales; gestionando los recursos, tanto humano como financieros en forma inteligente, responsable y en concordancia con las necesidades prioritarias del establecimiento, garantizan la mejora continua de las prácticas pedagógicas de los profesores dentro del aula, proporcionan el tan necesario acompañamiento y retroalimentación constante por parte de los equipos técnicos pedagógicos hacia los docentes y fortalecen el liderazgo impulsando a una transformación educativa que favorezca un entorno de aprendizaje colaborativo, mejora continua y eficiencia administrativa.

La implementación coordinada de acciones estratégicas como las propuestas, tanto en el plano académico como administrativo, garantizarán una mejora sostenida en los resultados educativos y en la gestión de los recursos, respondiendo así a las necesidades actuales y futuras de la comunidad educativa.

En conclusión, la propuesta de mejora basada en los resultados del diagnóstico realizado ofrece un enfoque integral para optimizar la calidad educativa. Al identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad, las acciones planteadas para el área de formación basada en competencias buscan no solo fortalecer las capacidades técnicas y pedagógicas de los docentes, sino también fomentar un aprendizaje más significativo, adaptable y orientado al desarrollo integral de los estudiantes. La implementación coordinada y sistemática de estas propuestas asegurará mejoras continuas, promoviendo un entorno colaborativo que impactará de manera positiva en los resultados académicos, la satisfacción de los estudiantes con el proceso de enseñanza aprendizaje y su participación activa en actividades críticas y

reflexivas. Estas mejoras no solo beneficiarán a la comunidad educativa en el corto plazo, sino que generarán un impacto a largo plazo en la calidad de la enseñanza y en el desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes.

Al enfocarnos en el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, la continuidad de clases y el intercambio de buenas prácticas, se establece un camino claro hacia una enseñanza más efectiva y adaptada a las necesidades de los estudiantes. Las acciones propuestas para el área de gestión curricular no solo pretenden clarificar los objetivos de aprendizaje, sino también fomentar una participación activa y la aplicación de estrategias didácticas diversas que enriquezcan el ambiente de aula. Además, al promover un uso más eficiente de los recursos tecnológicos y didácticos, se espera mejorar el clima escolar y facilitar una retroalimentación constante sobre el progreso de los estudiantes. Asimismo, el énfasis en identificar y apoyar a aquellos estudiantes que enfrentan dificultades académicas, sociales y conductuales es fundamental para reducir la deserción escolar y mejorar la continuidad educativa. Al asegurar que los estudiantes con necesidades educativas especiales cuenten con planes individualizados, se busca potenciar su rendimiento y bienestar, así como aumentar su participación en programas de orientación vocacional. Todo esto contribuirá a formar estudiantes más informados y preparados para tomar decisiones sobre su futuro académico, promoviendo así un desarrollo integral y equitativo dentro de la comunidad educativa. Estas acciones no solo beneficiarán a los estudiantes en el presente, sino que también sentarán las bases para un futuro educativo más sólido y exitoso.

La propuesta de mejora en el área de gestión de recursos se presenta como un enfoque integral para optimizar la eficacia y eficiencia del entorno educativo. Al priorizar la adecuación de la planta docente y administrativa, se busca no solo garantizar el cumplimiento de la normativa, sino también fomentar un clima laboral positivo que promueva el compromiso y satisfacción del equipo docente. Las acciones orientadas a reducir el ausentismo docente y mejorar la eficacia del sistema de reemplazos son fundamentales para asegurar una continuidad en la enseñanza de calidad.

Además, la implementación de un sistema de evaluación y formación continua permitirá potenciar las habilidades del personal docente, lo que contribuirá a la atracción y retención de estos.

Un compromiso claro con la rendición de cuentas y un presupuesto equilibrado y consensuado garantizarán la transparencia y la confianza en la gestión de recursos. Esto, a su vez, facilitará la creación de alianzas estratégicas que enriquezcan la comunidad educativa y fortalezcan los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Las mejoras en las instalaciones y en el equipamiento, así como la adecuada organización de recursos didácticos y la capacitación continua del personal para el uso de herramientas tecnológicas, son pasos cruciales hacia un aprendizaje más dinámico y efectivo. Al lograr un óptimo y regular uso de los recursos, se garantiza un ambiente propicio para el desarrollo académico y personal de los estudiantes. En conjunto, estas acciones no solo mejorarán la gestión de recursos, sino que también impactarán positivamente en la calidad educativa y en el bienestar de toda la comunidad escolar.

Finalmente, la propuesta de mejora en el área de liderazgo se centra en la creación de un entorno educativo inclusivo y equitativo que fomente la participación activa de todos los miembros de la comunidad escolar. La actualización y validación del Proyecto Educativo Institucional es fundamental para establecer metas claras y medibles que guíen el desarrollo de la institución hacia una visión compartida de éxito. Una comunicación efectiva de estos objetivos a todos los actores involucrados asegurará que todos comprendan y se alineen con la misión y los valores del establecimiento.

Fomentar una cultura escolar inclusiva con altas expectativas de logro académico no solo beneficiará a los estudiantes, sino que también creará un clima de confianza y colaboración entre el personal docente y administrativo. La implementación de un protocolo de mediación y normas de convivencia actualizadas contribuirá a la resolución de conflictos de manera formativa, promoviendo un ambiente de respeto y entendimiento.

Además, la participación activa de padres y apoderados en el proceso formativo de los estudiantes es clave para construir una comunidad educativa fuerte y unida. Las acciones propuestas también se enfocan en mejorar la satisfacción laboral del personal y en disminuir la rotación, lo que se traducirá en un mayor compromiso y en un liderazgo interno fortalecido. Esto, a su vez, impactará en la calidad de la gestión pedagógica y administrativa, promoviendo un enfoque colaborativo en el desarrollo profesional.

La coherencia y continuidad del currículo entre niveles educativos y asignaturas se verá reforzada, lo que facilitará la identificación temprana de estudiantes con dificultades y permitirá intervenciones efectivas. En última instancia, estas acciones no solo elevarán los logros de aprendizaje, sino que también contribuirán al bienestar general de la comunidad educativa, consolidando un liderazgo comprometido con la mejora continua y la excelencia académica.

En síntesis, la propuesta de mejora que abarca las áreas de formación basada en competencias, gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo, establece un camino claro hacia la transformación de la institución educativa en un espacio más dinámico, inclusivo y eficaz. Al abordar de manera integral los distintos aspectos que impactan la calidad educativa, se busca no solo elevar los estándares de aprendizaje y satisfacción de los estudiantes, sino también fortalecer el entorno laboral del personal docente y administrativo. Esta transformación se sustenta en un enfoque colaborativo y en la participación activa de toda la comunidad educativa, lo que garantizará que cada miembro se sienta valorado y comprometido con el éxito colectivo. La implementación efectiva de estas acciones sentará las bases para un futuro educativo más sólido, capaz de adaptarse a los desafíos del siglo XXI y de responder a las necesidades de una sociedad en constante evolución. De este modo, la institución no solo cumplirá con su misión educativa, sino que también se convertirá en un referente de innovación y excelencia en el ámbito educativo.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Escuela “Julia Herrera Varas” (2023) Proyecto Educativo Institucional 368. <https://www.fs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/368/ProyectoEducativo368.pdf>
- Martínez Clares, P., & Echeverría Samanes, B. (2009). *Formación basada en competencias*. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1), 125–147. <https://revistas.um.es/rie/article/view/94331>
- Weinstein, J y Muñoz, G (2017) *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas*. Universidad Diego Portales
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. (Páginas 73 – 83) <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>
- (Montecinos, C., Dorén, M. y Rosende, A. (2019) *Buenas prácticas de liderazgo pedagógico. 10 herramientas para impulsar la mejora escolar*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most (Líder del cambio: Aprendiendo a hacer lo que más importa)*. Jossey-Bass.
- Pozo, J. I., Pérez Echeverría, M. P., & Scheuer, N. (2009). *Enseñar a aprender: Ideas psicológicas para una pedagogía constructivista*. Morata.
- Marzano, R. J. (2007). *El arte y la ciencia de enseñar: Una enseñanza más efectiva a través de la investigación*. ASCD.
- Coll, C., & Onrubia, J. (2010). *La interacción en el aula: Enseñar, aprender y vivir juntos*. Editorial Graó.

- Marchesi, A., & Coll, C. (2003). *Desarrollo psicológico y educación: Necesidades educativas especiales y aprendizaje escolar* (Vol. 2). Alianza Editorial.
- Fernández, M. (2007). *Atención a la diversidad: Teoría y práctica en el sistema educativo*. Narcea.
- Pérez, E. & Soto, M. (2016). *Orientación educativa y acción tutorial: La atención a la diversidad en la escuela inclusiva*. Editorial Graó.
- Bolívar, A. (2005). *La gestión de los centros educativos: Hacia una gestión participativa y eficaz*. Editorial Síntesis.
- Fernández, J. G. (2010). *Gestión de recursos humanos en centros educativos*. Editorial Pirámide.
- Gairín, J. (2001). *Dirección y gestión de centros educativos*. Editorial Wolters Kluwer.
- Gairín, J., & García, I. (2016). *La gestión de la calidad en los centros educativos: un enfoque basado en la evaluación*. Editorial Octaedro.
- Meyer, M. (2010). *Gestión de instituciones educativas*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Vázquez, A. (2012). *Finanzas y contabilidad para directores de centros educativos*. Editorial Graó.
- García-Huidobro, J. E., & Matus, C. (2017). *Mejoramiento escolar en el contexto latinoamericano: Principios, políticas y prácticas*. Editorial U. Alberto Hurtado.
- Murillo, F. J. (2014). *La dirección escolar en América Latina y el Caribe: Un estudio sobre su situación, características y buenas prácticas*. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Editorial Akal.
- Aguilar, C., & Trianes, M. V. (2015). *La convivencia escolar: Análisis de programas en la educación primaria y secundaria*. Editorial Pirámide.
- Díaz-Aguado, M. J. (2006). *Prevención de la violencia y lucha contra la exclusión desde la adolescencia: El desarrollo de la tolerancia y la integración en la escuela y en la sociedad*. Ministerio de Educación y Ciencia.

