



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,
mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE
LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DE LA ESCUELA REPÚBLICA DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE NORTEAMERICA DE LA COMUNA TOCOPILLA
REGIÓN ANTOFAGASTA**

Nombre del candidato/a magíster: Gloria Rojas González

Nombre del tutor guía: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Nombre del tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

Enero, 2024

ÍNDICE

1ÍNDICE.....	2
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
MARCO TEÓRICO.....	11
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.....	11
Cambios en la docencia a partir del enfoque de competencias.....	13
Del énfasis en conocimientos conceptuales y factuales al enfoque en el desempeño integral ante actividades y problemas.....	13
Del conocimiento a la sociedad del conocimiento.....	13
De la enseñanza al aprendizaje.....	13
Tres saberes para el desempeño idóneo.....	15
MARCO CONTEXTUAL.....	17
VISIÓN.....	18
MISIÓN.....	19
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	19
Características del instrumento.....	19
Elaboración y participantes del instrumento.....	19
Validación de instrumento.....	20
Descripción de la aplicación de instrumento.....	21
PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO ELABORADO.....	21
Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.....	21
Análisis de las áreas de proceso.....	23

Área Formación basada en competencias	23
Dimensión: Saber conocer	23
Dimensión: Saber ser	24
Dimensión: Saber hacer	25
Área liderazgo pedagógico.....	26
Dimensión: establecer dirección	26
Dimensión: rediseñar la organización	27
Dimensión: desarrollar personas.....	28
Dimensión: gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela	29
Área de gestión del currículum.....	30
Dimensión: Gestión pedagógica	30
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	31
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	32
Área Gestión de Recursos	33
Dimensión: Gestión del recurso humano	33
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.....	34
Dimensión: Gestión de recursos educativos	35
ANALISIS DE RESULTADOS.....	35
Área Formación basada en competencias	36
1.1. Dimensión: Saber conocer.....	36
Dimensión: Saber ser	37
Dimensión: Saber ser	37
Dimensión: Saber hacer	39
Área liderazgo pedagógico.....	40
Dimensión: establecer dirección	40
Dimensión: rediseñar la organización	41

Dimensión: desarrollar personas.....	43
Dimensión: gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela	44
Área de gestión del currículum.....	46
Dimensión: Gestión pedagógica	46
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	47
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	49
Área Gestión de Recursos	50
Dimensión: Gestión del recurso humano	50
ANÁLISIS GRÁFICO	51
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.....	52
Dimensión: Gestión de recursos educativos.....	53
PROPUESTAS DE MEJORA.....	55
Área Formación basada en competencias	55
- Dimensión: Saber conocer.....	55
Dimensión: Saber ser	56
Dimensión: Saber hacer	56
Área liderazgo pedagógico.....	57
. Dimensión: establecer dirección.....	57
Dimensión: rediseñar la organización	57
Área de gestión del currículum.....	58
. Dimensión: Gestión pedagógica	58
Área Gestión de Recursos	59
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	60
1.1. Dimensión: Gestión de recursos educativos	60
CONCLUSIÓN	60
BIBLIOGRAFÍA.....	62

RESUMEN

El avance acelerado de la tecnología, la globalización de la información y la comunicación requiere que los países se replanteen la formación de hombres y mujeres que deben asumir la responsabilidad de participar activamente en una sociedad en constante evolución, por tanto, cobra relevancia la educación basada en competencias, la cual busca formar profesionales cuyo actuar, sentir y pensar vaya en coherencia con las demandas que impone esta evolución. En educación son los líderes educativos los responsables de conducir los establecimientos educacionales actualizando continuamente el conocimiento docente, entregando herramientas necesarias, para transferir conocimiento a los y las estudiantes de forma significativa y duradero, con estrategias innovadoras que desarrollen el pensamiento crítico y reflexivo desde edades temprana. Los resultados de algunos estudios indican que la evaluación por competencias favorece la innovación y mejora los perfiles profesionales, aumentando los logros de aprendizaje; destacando que el actor principal es el estudiante, quien debe tener autonomía y ser responsable de su propio aprendizaje y los docentes a través de esta evaluación fortalecen sus propias competencias. La evaluación es un proceso constante y necesario para la mejora continua, por lo que debe permear todo el contexto escolar, desde la gestión pedagógica, liderazgo, convivencia y recursos, estos factores articulados promueven una conducción y resultados exitoso. Las dimensiones que componen un plan escolar entregan información relevante para la toma de decisiones oportunas y mejorar las prácticas institucionales que impactan positivamente en el aprendizaje de los y las estudiantes. El estudio realizado en este proyecto permitirá contribuir a la toma de decisiones

basadas en datos de la escuela República de los EEUU.

INTRODUCCIÓN

Como es sostenido por autores como Jaimes y Callejas (2009), *la evaluación debe contemplar el saber, el saber hacer y el saber ser, punto en el que se intersectan especialmente los diferentes aprendizajes desde una mirada transversal, ya que estos se posicionan y construyen desde la cotidianeidad educativa. Como plantea Tobón “la evaluación de las competencias debe integrar lo cualitativo con lo cuantitativo, pues con palabras no se puede medir, y con números no se puede comprender ni explicar”* (2004, p.138), en el sentido que ambas contribuyen a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En la actualidad la educación está centrada en la instalación , sistematización y consolidación de las prácticas pedagógicas y administrativas que favorezcan el desarrollo de las competencias y utilización de prácticas directivas y docentes que contribuyan al logro de los objetivos de acuerdo a los estándares señalados por el ministerio de educación a lo largo de todo el proceso escolar, en función de esto las instituciones educativas están en constante evaluación de organismos externos como medición internas que permitan diagnosticar , planear y gestionar los cambios requeridos para mejorar la calidad educativa que ofrecen y que deben entregar a los y las estudiantes “Es considerado unánimemente indispensable “la evaluación, como parte sustancial de la actividad educativa, como elemento integrador del proceso, como una base sólida para la orientación continua a lo largo del curso escolar. Hernández (1996, p. 187).

A la luz de los resultados las decisiones oportunas basadas en datos son fundamental para enriquecer la calidad educativa con igualdad y equidad especialmente en contexto más vulnerables donde se evidencias enormes brechas de aprendizajes entre los colegios particulares y municipales del país.

Es por ello que instalar de manera efectiva el trabajo en base a competencias es primordial, un cambio de paradigma transitando desde una educación que promueve solo la transferencia de conocimiento, conductista y repetitivo que es el modelo imperante en las escuelas del país a un modelo que desarrolle habilidades y competencias en coherencia con las demandas que impone este siglo

Diagnosticar las diferentes dimensiones que abarca el sistema escolar entrega insumos relevantes para gestionar con éxito una unidad educativa, seleccionar los instrumentos evaluativos correctamente que entreguen datos concretos , fidedignos y acorde con la realidad y contexto escolar da sentido al objetivo alcanzar que es la mejora sostenida de los procesos internos que garantizan una gestión directiva eficaz, identificar las limitantes , fortalezas , debilidades y oportunidades , considerando la evaluación no con mero proceso de recolección de datos cuantitativos y cualitativos sino que estos se articulen en consenso con la toma de decisiones oportunas y cuyo resultado de cuenta de una mejora en todos los ámbitos de la gestión perfeccionando aquellas prácticas exitosas e instalar otras o reemplazar las requeridas .

En este sentido señala Stufflebeam y Shinkfield (1987): *"El propósito más importante de la evaluación no es demostrar, sino perfeccionar..."* (p 175).

La comunidad educativa debe participar activamente en estos procesos evaluativos, desde la aplicación de los instrumentos hasta la toma de decisiones, es responsabilidad de quienes lideran las instituciones educativas: director, jefes técnicos, coordinadores, docentes, padres y estudiantes deben estar en pleno conocimiento de los resultados y participar en las decisiones desde sus diferentes roles a fin de apropiarse y responsabilizarse de los resultados.

Investigar las áreas de formación basada en competencias,

liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos a lo largo del proceso educativo es fundamental, *Hernández, Fernández, Baptista, (2014) señalan que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”*. De acuerdo a lo señalado por el autor la aplicación de instrumentos evaluativos considera los diferentes procesos al que se hace referencia en el párrafo anterior si se quiere construir procesos que den cuenta de una educación de calidad generando cambios a nivel mesocurricular orientando las prácticas institucionales al fortalecimiento, sistematización y consolidación de las acciones que contemplan los planes de mejoramiento educativo

El estudio que se presenta tiene como objetivo realizar un diagnóstico en las dimensiones que señala el PME considerando el análisis, la reestructuración y rediseño de la enseñanza aprendizaje, orientándolo a las propuestas de mejora que se establecerán por partes de la población y/o muestra elegida.

De acuerdo al resultado del diagnóstico se obtienen datos cuantitativos los cuales serán analizados cuantitativamente logrando identificar los nudos críticos que lleven a establecer un plan de mejora . El instrumento que se aplicará está diseñado para evaluar las dimensiones referidas a la gestión curricular , liderazgo y gestión de recursos identificando el nivel en que cada una de ellas se encuentra , los datos obtenidos permitirán elaborar propuestas de mejora educativa enriqueciendo así la gestión institucional de la escuela que es objeto de estudio.

MARCO TEÓRICO

FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

La formación basada en competencias está orientada a la formación integral como parte fundamental del proyecto pedagógico, orientando los procesos que involucra hacia el aprendizaje significativo, autónomo y transversal que permea más allá de lo estrictamente conocimiento y la transferencia de este.

Las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como son: 1) la integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas; 2) la construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto; y 3) la orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos. En este sentido, como bien se expone en (TOBÓN, 2005) el enfoque de competencias puede llevarse a cabo desde cualquiera de los modelos pedagógicos existentes, o también desde una integración de ellos.

La definición que propone el autor, y que se ha debatido con expertos en diversos seminarios, publicaciones y congresos, es *que las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad*. A continuación se clarifican los términos de esta definición.

1. Procesos: los procesos son acciones que se llevan a cabo con un determinado fin, tienen un inicio y un final identificable. Implican la articulación de diferentes elementos y recursos para poder alcanzar el fin propuesto. Con respecto a las competencias, esto significa que estas no

son estáticas, sino dinámicas, y tienen unos determinados fines, aquellos que busque la persona en concordancia con las demandas o requerimientos del contexto

2. Complejos: lo complejo se refiere a lo multidimensional y a la evolución (orden desorden reorganización). Las competencias son procesos complejos porque implican la articulación en tejido de diversas dimensiones humanas y porque su puesta en acción implica muchas veces el afrontamiento de la incertidumbre.

3. Desempeño: se refiere a la actuación en la realidad, que se observa en la realización de actividades o en el análisis y resolución de problemas, implicando la articulación de la dimensión cognoscitiva, con la dimensión actitudinal y la dimensión del hacer.

4. Idoneidad: se refiere a realizar las actividades o resolver los problemas cumpliendo con indicadores o criterios de eficacia, eficiencia, efectividad, pertinencia y apropiación establecidos para el efecto. Esta es una característica esencial en las competencias, y marca de forma muy importante sus diferencias con otros conceptos tales como capacidad (en su estructura no está presente la idoneidad).

5. Contextos: constituyen todo el campo disciplinar, social y cultural, como también ambiental, que rodean, significan e influyen una determinada situación. Las competencias se ponen en acción en un determinado contexto, y este puede ser educativo, social, laboral o científico, entre otros.

6. Responsabilidad: se refiere a analizar antes de actuar las consecuencias de los propios actos, respondiendo por las consecuencias de ellos una vez se ha actuado, buscando corregir lo más pronto posible los errores. En las competencias, toda actuación es un ejercicio ético, en tanto siempre es necesario prever las consecuencias del desempeño,

revisar cómo se ha actuado y corregir los errores de las actuaciones, lo cual incluye reparar posibles perjuicios a otras personas o a sí mismo. El principio en las competencias es entonces que no puede haber idoneidad sin responsabilidad personal y social

Cambios en la docencia a partir del enfoque de competencias.

Del énfasis en conocimientos conceptuales y factuales al enfoque en el desempeño integral ante actividades y problemas.

El conocimiento teórico si bien es relevante debe estar articulado y en coherencia con el desempeño de profesionales que comprendan y promuevan la formación y construcción del ser y hacer .

Del conocimiento a la sociedad del conocimiento.

El conocimiento no solo implica un cúmulo de saberes, estos deben estar contextualizados y aplicados considerando la realidad local, regional y nacional, formando a líderes , docentes y estudiantes para solo ser transmisores o receptores de conocimientos sino que conduzca hacia la comprensión , análisis y reflexión desde una mirada crítica y reflexiva de la realidad existente y lo que se quiere alcanzar como productos de la aplicación de procesos de mejora , eliminando la mirada sesgada de solo transferir conocimiento sin que este cobre relevancia de para que se sabe , es decir como y para que

De la enseñanza al aprendizaje.

El enfoque de formación basado en competencias promueve que la forma en que los estudiantes aprenden y el sentido del para que aprendan señala un punto de inflexión en la educación en este siglo

XXI , por lo que el desafío es visualizar cual es el aprendizaje o conductas de entradas que poseen los y las estudiantes, vacíos pedagógicos con los que ingresan especialmente en el contexto pospandemia , mientras más información logremos recabar para lograr aprendizajes significativos y autónomos podremos establecer objetivos alcanzables medibles y cuantificables lo que es un insumo primordial para diseñar por parte de los líderes educativos estrategias de enseñanzas y evaluación articulados con los estándares nacionales de eficiencia escolar .

Tres saberes para el desempeño idóneo

Los tres saberes según el desempeño idóneo, de acuerdo a Tobón (2006) plantea: Teniendo como base la concepción compleja de las competencias, el proceso de desempeño idóneo requiere de la integración del saber ser con el saber conocer y el saber hacer, lo cual constituye una actividad fundamental dentro del proceso de diseño del currículo y elaboración de los proyectos formativos. Esta perspectiva tiene dos importantes antecedentes: en primer lugar esté la propuesta de la UNESCO (1990) de formar personas con conocimientos teóricos, prácticos y valorativos-actitudinales en todos los niveles educativos. En segundo lugar, se tiene el informe de Delors (1996), quien va más allá de los conocimientos e introduce el ámbito de los saberes en la educación: saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir. (p. 190).

- **Saber ser:** El saber ser, consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial y se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad.

Se requiere construir proyectos colectivos mediante los cuales las personas convivan en la diferencia (Delors, 1996), se busque el trabajo cooperativo y no el individualismo ni el egoísmo; a fin de que las competencias no sean sinónimo de lucha y rivalidad (López-Herrerías, 1996) y se construya un proceso dialógico para que los fragmentos no se conviertan en diferencias y las diferencias no sean desigualdad (sexual, económica y educativa). Por ello, desde el saber ser se promueve la convivencia ciudadana para que las personas asuman sus derechos y deberes, con responsabilidad y buscando la construcción de una sociedad civil, democrática y solidaria (Delors, 1996). (p. 192)

Saber conocer: El saber conocer se define como la puesta en acción-actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular.

Este saber se clasifica dentro del ámbito de las competencias, se diferencia de los conocimientos específicos y de la memorización de información; se caracteriza por la toma de conciencia respecto al proceso de conocimiento según las demandas de una tarea y por la puesta en acción de estrategias para procesar el conocimiento mediante la planeación, monitoreo y evaluación; finalmente, este saber se divide en tres componentes centrales: los procesos cognitivos, los instrumentos cognitivos y las estrategias cognitivas y metacognitivas. (p. 193)

- **Saber hacer:** Dewey decía que la mejor forma de aprender algo, era haciéndolo. Cuando se hace algo, se cometen errores, pero la toma de conciencia de ellos ayuda a perfeccionar la acción y, de esta forma, se avanza hacia la construcción de la idoneidad. El saber hacer es el saber de la actuación en la realidad, de forma sistemática y reflexiva, buscando la consecución de metas, de acuerdo con determinados criterios. No es el hacer por el hacer, ni tampoco quedarse en la búsqueda de resultados con eficiencia y eficacia. Se tiene esto en cuenta, pero en articulación con el contexto, la responsabilidad, la integridad y la calidad de vida personal y social.

El saber hacer consiste en saber actuar con respecto a la realización de una actividad o la resolución de un problema, comprendiendo el contexto y teniendo como base la planeación. Este saber se clasifica dentro de los saberes esenciales del desempeño.

MARCO CONTEXTUAL

Los registros documentales resguardados administrativamente en dependencias públicas, fijan como fecha de fundación de nuestra escuela el 6 de Junio de 1926. Nacida bajo el título de Escuela Co – Educacional N° 4, su creación tuvo como fin de entregar educación primaria a hijas e hijos de los obreros que formaban parte de las Compañías Chile Exploration Company y The Anglo Chilean Consolidated Nitrate Corporation. Su carácter público ha sido impreso desde sus orígenes.

Un documento, fechado en el año 1932, describe el funcionamiento temprano de nuestro establecimiento educacional, desempeñándose en la Colonia Chilena; en un local arrendado por la Ilustre Municipalidad de Tocopilla en Calle Latorre #164, un extinto reducto habitacional y que fue habitado numerosamente por familias de trabajadores dedicados del transporte y embarque de salitre, albergando durante muchos años a nuestra institución.

Durante el siglo XX, se fue desplegando su funcionamiento, acomodándose a los diversos contextos históricos del país, y a las reformas que el sistema educacional nacional ha ido impartiendo. En el año 1961, dejó los antiguos locales de madera y ocupó, por fin, un edificio moderno y que fue el símbolo de mayor orgullo de sus docentes. En aquellas dependencias, aún erigidas pero ocupadas industrialmente en la actualidad, se escribieron las más hermosas vivencias pedagógicas que nuestros antiguos estudiantes recuerdan, ya sea en cada uno de los espacios que mantuvo.

En el año 1987, por razones de salud y su proximidad a las instalaciones termoeléctricas, un nuevo recinto albergó a esta institución, desplegándose en las inmediaciones de la Villa Carlos Condell; edificios que actualmente forman parte de nuestra institución. Posteriormente, su nombre se transformó en Escuela F N° 6 República de los Estados Unidos de Norteamérica. Allí se ha vinculado con la creación de los nuevos barrios, como Padre Hurtado, Villa Sur y El Cobre. Su vinculación territorial ha sido fundamental en la consolidación de estos sitios.

El fatídico terremoto de 2007 también trajo consigo transformaciones

territoriales que derivaron en la edificación de los edificios Alto Covadonga, aumentando la dotación de nuestros estudiantes, y ampliando nuestras redes de trabajo con las familias de la ciudad.

Ha pasado casi un siglo, y la función heredada por la Escuela N° 4 sigue intacta, seguimos con suma responsabilidad social, entregando educación pública y de calidad a las familias de la ciudad, sin importar condición socio económica o étnica, impartiendo educación general básica sin restricciones y convirtiéndonos en el principal organismo público del sector sur de la ciudad de Tocopilla.

La escuela opta por las Bases curriculares para la Educación y Básica y los planes y programa de estudio del Ministerio de Educación desde sus niveles NT1 y NT2 hasta sexto básico, con matrícula de 413 estudiantes.

La escuela promueve, a través de sus prácticas pedagógicas inclusivas, los espacios para que los (as) estudiantes que presentan necesidades educativas especiales accedan, progresen y egresen del sistema de educación general básica con las competencias necesarias para su continuidad de estudios y participación a la sociedad.

En su calidad de escuela con Jornada Escolar Completa Diurna, dará mayor relevancia al desarrollo de habilidades comunicativas, orales y escritas.

Una escuela que recibe estudiantes de sectores vulnerables, teniendo un índice de vulnerabilidad del 85,6 %

La planta de trabajadores es de 5 directivos, 3 Educadoras de párvulo, 17 docentes de aula, 48 asistentes de la educación, quienes participan activamente en los distintos procesos educativos, siempre enmarcados a los sellos educativos "Educación de calidad e inclusiva, idioma inglés , innovación pedagógica y formación de personas .

VISIÓN

Somos una comunidad educativa que aspira a formar estudiantes integrales como expresión de nuestro compromiso con una educación de calidad, basada

en el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores y la sana convivencia. Incorporando la tecnología innovadora y el respeto al medio ambiente.

MISIÓN

Asumimos la responsabilidad de ser una escuela inclusiva que ofrece a la comunidad un proyecto educativo que estimula el desarrollo de habilidades cognitivas, socioemocionales, artísticas y deportivas, basadas en principios y valores que promueven la buena convivencia, el respeto a la diversidad y la protección del medio ambiente, con personal idóneo, tecnología e innovación educativa desde transición a sexto año básico.

LEMA :

“Creciendo con el saber, formando personas”

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

El diseño del instrumento que permitirá evaluar las dimensiones gestión curricular , liderazgo pedagógico y gestión de recursos pretende recabar información cuantitativa que servirán de base para identificar aquellos nudos críticos que inciden en la gestión institucional y que afectan el desarrollo eficiente de los procesos de mejora , para ello se utilizará como metodología de recolección de datos la encuesta online ya que es una forma rápida de obtener información y que permite representar estos datos mediante gráficos y tablas .

Elaboración y participantes del instrumento

A partir de las dimensiones que señala el PME del establecimiento articuladas con los tres saberes que señala la formación basada en

competencias. “saber conocer”, “saber ser” y “saber hacer “ , se construyen los objetivos en cada dimensión señalando las 5 prácticas más relevantes y que inciden en la sostenibilidad del proceso de mejora escolar , se establece una escala de evaluación con 4 niveles que miden la calidad en la que se encuentra cada práctica, en las dimensiones Liderazgo pedagógico, gestión pedagógica y gestión de recursos. Para construir el instrumento se analizan resultados de evaluación de PME 2020 al 2022, resultados SIMCE , DIA, informes emanados de la supervisiones de la SECREDOC.a fin de determinar los indicadores que deben ser evaluados y que puedan estar incidiendo en los resultados de eficiencia interna del establecimiento en estudio. Una vez conocidos los datos y consensado los indicadores se procede a la construcción con la participación de coordinadora de educación básica, curricularista encargada de recursos SEP.

El instrumentos diseñado será aplicado a una muestra de 10 docentes /profesionales las cual de acuerdo a la planta docente de la escuela es un muestra representativa

Validación de instrumento

El instrumento de evaluación antes de su aplicación fue sometido al proceso de validación considerando los siguientes aspecto de validez el cual corresponde a: contenido , criterio , pertinencia y constructo .Es la jefa de UTP del establecimiento en estudio quien revisa y valida el instrumento El instrumento de evaluación antes de su aplicación fue sometido al proceso de validación considerando los siguientes aspecto de validez el cual corresponde a: contenido , criterio , pertinencia y constructo .

. Anexo 1 “Revisión final de la validación del instrumento

Descripción de la aplicación de instrumento

De acuerdo al cargo de directora de la escuela en estudio se presentan los documentos y respaldos respecto del trabajo a realizar invitando a los y las docentes a participar de este , al igual que a los profesionales que desempeñan cargos de coordinación o liderazgo desde las dimensiones seleccionadas para su estudio. Se explica a los participantes que sus respuestas deben ser lo más honestas posibles ya que de los resultados que se obtengan se construirá un plan de propuestas de mejora escolar .

La aplicación del instrumento será de forma online , utilizando formulario de Google, el plazo para contestar la encuesta es de dos semanas.

Posterior a la aplicación se analizarán los datos y elaborará la propuesta de mejora

PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO ELABORADO

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

El siguiente formulario tiene como finalidad evaluar el rol de quienes lideran la unidad educativa, de diferentes áreas. Solicitamos a usted leer con cautela los criterios establecidos, entregando una información fidedigna que nos permita mejorar y crecer como institución.

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

	Nivel de calidad
	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
	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.
	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Análisis de las áreas de proceso

Área Formación basada en competencias

Dimensión: Saber conocer

<p>Proceso general a evaluar: Conocimiento sobre los distintos procesos educativos institucionales, que orientan la conducción efectiva de la escuela y que son fundamentales para la obtención de buenos resultados de la gestión institucional.</p>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento				
2. El director orienta a la autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional a todos los docentes de la comunidad educativa.				
3. El director promueve la reflexión a partir del análisis de datos de resultados, diagnósticos, de los y las estudiantes.				
4. El director promueve la comunicación clara y efectiva con todos los estamentos a fin de detectar necesidades e intereses.				
5. El director direcciona el funcionamiento del establecimiento de acuerdo a las políticas educativas actuales				

Dimensión: Saber ser

<p>Proceso general a evaluar: Habilidades ´competencias y actitudes de liderazgo que garantizan un funcionamiento adecuado de la institución educativa compartiendo la visión estratégica y la responsabilidad de los resultados de la gestión general del establecimiento .</p>				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.				
2. El director en conjunto a su equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el dialogo y una cultura de trabajo colaborativo.				
1. 3. El director promueve un clima de sana convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.				
4. El director genera oportunidades de participación anticipando conflicto, variando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
5. El director demuestra confianza en las capacidades de su equipo, promoviendo el surgimiento de liderazgo al interior de la comunidad educativa				

Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: La capacidad y liderazgo para gestionar oportunamente los recursos humanos y materiales , tomando decisiones que contribuyen a garantizar funcionamiento general de la institución en lo que refiere a desarrollo profesional docente , convivencia y resultados pedagógicos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto con el sostenedor implementar estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El director apoya y demuestra consideración, por las necesidades personales y bienestar de cada una de las personas de la institución.				
3. El director genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				
4. El director y el equipo directivo cuentan con programas sistemáticos para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento.				
5. El director y equipo técnico aplican el curriculum de acuerdo a las orientaciones del MINEDUC y realizan las adecuaciones de acuerdo a la realidad escuela.				

Área liderazgo pedagógico

Dimensión: establecer dirección

Proceso general a evaluar: Efectividad de las decisiones y acciones implementadas que garantizan un óptimo funcionamiento de la unidad educativa en coherencia con el PEI y lineamientos que establece el MINEDUC.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto con el equipo técnico, estructura la institución, organiza sus procesos, y define roles en función del PEI.				
2. El director en conjunto al equipo técnico asegura el funcionamiento del establecimiento, respondiendo a las normas legales y políticas, educativas, nacionales y locales.				
3. El director en conjunto al equipo técnico recolecta y analiza sistemáticamente datos de los procesos y resultados del establecimiento, permitiéndoles tomar decisiones informadas y oportunas.				
4 El director y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.				
5 El director y equipo técnico directivo se responsabilizan por las decisiones y resultados académicos de los y las estudiantes				

Dimensión: rediseñar la organización

Proceso general a evaluar: Liderazgo del director y equipo técnico directivo para gestionar la institución educativa considerando procesos de evaluación , análisis de resultados y toma de decisiones que promuevan la mejora sostenida de los resultados académicos e institucionales.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto al equipo técnico evalúa y rediseña la organización al término de cada periodo, considerando mejorar para el establecimiento.				
2. El director y el equipo técnico flexibilizan procesos y periodos internos, ajustándose a realidades emergentes durante el año escolar.				
3. El director y equipo técnico analizan, evalúan y proponen acciones que contribuyen al logro de los objetivos.				
4. El director y equipo técnico desarrollan planes de acción en lo pedagógico y emocional garantizando igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.				
5. Director y equipo técnico anticipan posibles situaciones que alteran el normal funcionamiento del establecimiento y buscan soluciones asertivas				

Dimensión: desarrollar personas

Proceso general a evaluar: El director y equipo técnico gestiona efectivamente el plan de desarrollo profesional docente detectando intereses , motivaciones y necesidad de capacitación gestionando oportunamente los recursos para su financiamiento.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto con el equipo técnico identifican necesidades de desarrollo profesional docente, gestionando instancias de capacitación.				
2. El director y equipo técnico instalan sistema de autoevaluación docente que promueve la autoreflexión y mejora de su desempeño profesional				
3. El director en conjunto con el equipo técnico acompaña, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El director en conjunto con el equipo técnico realizan inducciones y mentorías aquellos docentes que requieren fortalecer y/o desarrollar áreas específicas del proceso enseñanza aprendizaje.				
5. El director y equipo técnico acompañan sistemáticamente a los docentes generando instancias de diálogo en torno a las estrategias de enseñanza a fin de fortalecer su practica docente.				

Dimensión: gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela

Proceso general a evaluar: La gestión pedagógica institucional que garantizan la entrega de una educación de calidad e inclusiva en coherencia con los valores proclamados en PEI de la escuela y competencias, habilidades y actitudes del siglo XXI.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto con el equipo técnico aseguran la articulación y coherencia del curriculum con las prácticas de enseñanzas y evaluación en los diferentes niveles.				
2. El director en conjunto con el equipo técnico identifican y apoyan tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes.				
3. El director en conjunto con el equipo técnico promueven una política que asegura una cultura inclusiva, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
4. El director en conjunto con el equipo técnico mantienen una relación de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes,				
5. El director y equipo de convivencia planifican y ejecutan acciones que garantizan un trato respetuoso y cordial entre todos los miembros de la comunidad educativa.				

Fuente: Elaboración propia

Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Aplicación y cumplimiento de políticas , procedimientos y protocolos que realiza el equipo técnico pedagógico para ejecutar y cumplir con la responsabilidad de organizar , planificar , monitorear y evaluar la aplicación del currículum en articulación con el proceso de enseñanza aprendizajes de los y las estudiantes				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.				
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.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Desempeño docente referido a procedimientos , métodos y estrategias utilizadas en la sala de clases que promueven y garantizan el aprendizaje significativo y duradero para todos los y las 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				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Procedimientos y estrategias institucionalizadas y utilizadas por los y las docentes para el logro de aprendizaje de los y las niñas considerando sus diferencias individuales.				
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				

Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Procedimientos administrativos y técnicos para gestionar el recurso humano y material para el buen funcionamiento del establecimiento.				
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 procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
4. 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.				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Procedimientos técnicos y administrativos para la gestión y adquisición de recursos materiales .				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
3. 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.				
4. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
5. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

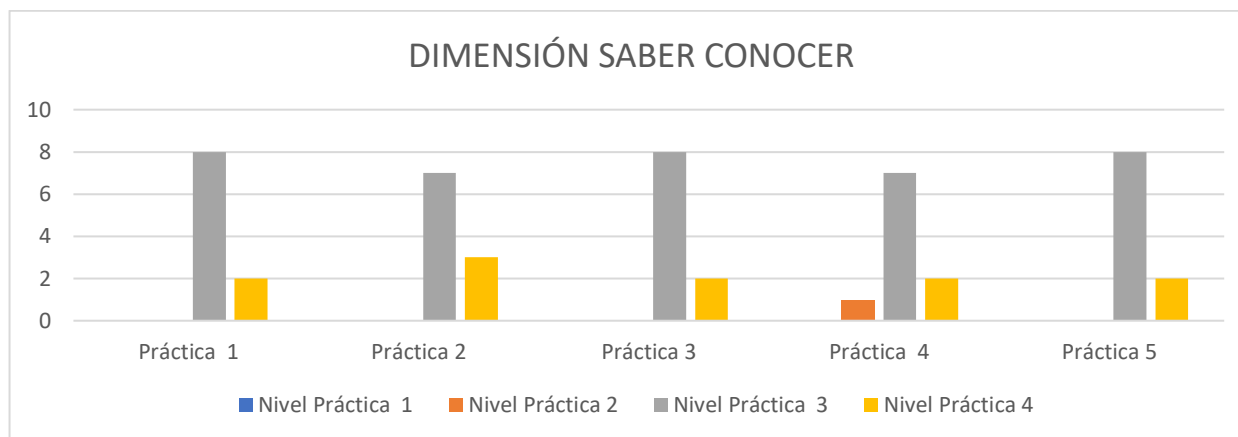
Proceso general a evaluar: La organización interna aplicando procedimientos y protocolos que favorecen la adquisición , distribución de los recursos materiales monitoreando su uso adecuado.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento 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.				

ANALISIS DE RESULTADOS

Área Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Conocimiento sobre los distintos procesos educativos institucionales, que orientan la conducción efectiva de la escuela y que son fundamentales para la obtención de buenos resultados de la gestión institucional.



PRÁCTICA 1	El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento
PRÁCTICA 2	El director orienta a la autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional a todos los docentes de la comunidad educativa.
PRÁCTICA 3	El director promueve la reflexión a partir del análisis de datos de resultados, diagnósticos, de los y las estudiantes.
PRÁCTICA 4	El director promueve la comunicación clara y efectiva con todos los estamentos a fin de detectar necesidades e intereses.
PRÁCTICA 5	El director direcciona el funcionamiento del establecimiento de acuerdo a las políticas educativas actuales

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.

Análisis gráfico 1,1

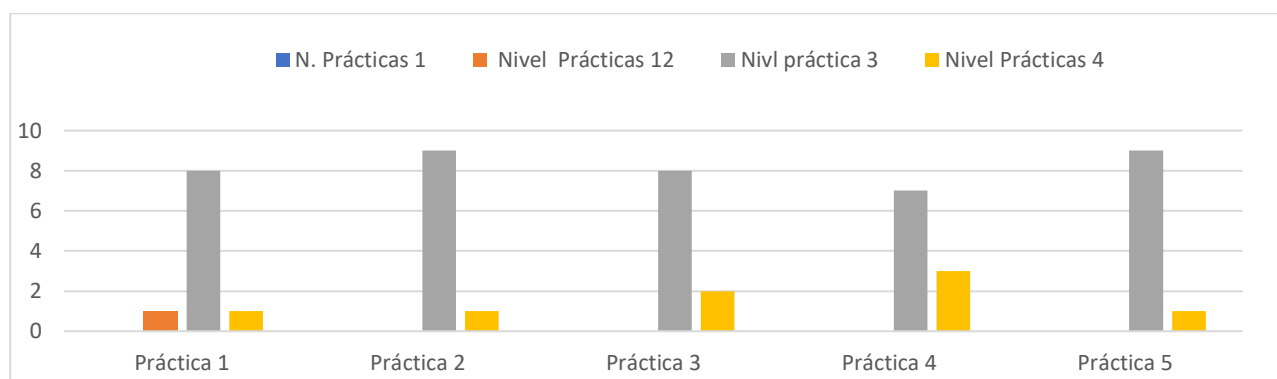
En el área de formación basada en competencias, dimensión saber conocer las prácticas con mayor nivel de desempeño hacen referencia a la conducción general del establecimiento compartiendo la orientación y metas institucionales , fomentando la autoreflexión y reflexión basadas en datos y resultados académicos que dan cuenta de un proceso de mejora sostenido y la sistematización de acciones alineadas con las políticas educacionales chilenas, La práctica con menor nivel de desempeño hace referencia a la comunicación si bien se reconocen mecanismos instalados y sistematizados , la percepción docente identifica como un factor que debe ser mejorado a fin de consolidar acciones que lleven a una comunicación eficiente y promover una toma de decisiones oportuna y que permee a todos los estamentos .

Existe un consenso entre los encuestados que el establecimiento está organizado con procesos claros y sistematizados que son conocidos por todos sin embargo el desafío radica en consolidar aquellos que muestran mayor eficiencia y fortalecer los más débiles como lo es la comunicación factor relevante para la conducción exitosa de la comunidad escolar .

Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Habilidades y competencias y actitudes de liderazgo que garantizan un funcionamiento adecuado de la institución educativa compartiendo la visión estratégica y la responsabilidad de los resultados de la gestión general del establecimiento .

Dimensión: Saber ser



PREGUNTA 1	El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.
PREGUNTA 2	El director en conjunto a su equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el dialogo y una cultura de trabajo colaborativo
PREGUNTA 3	El director promueve un clima de sana convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa
PREGUNTA 4	El director genera oportunidades de participación anticipando conflicto, variando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna
PREGUNTA 5	El director demuestra confianza en las capacidades de su equipo, promoviendo el surgimiento de liderazgo al interior de la comunidad educativa
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.

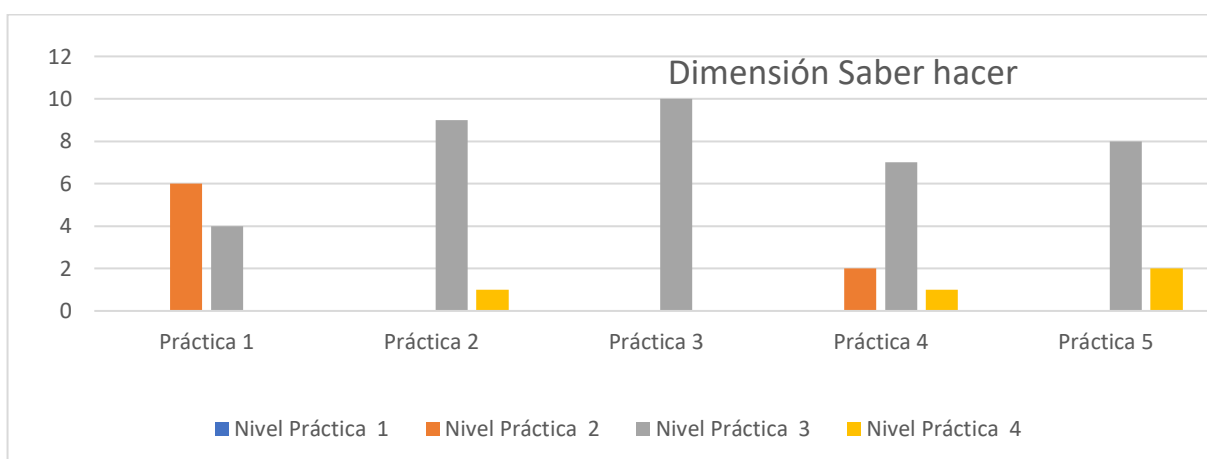
Análisis gráfico 1.2

Los encuestados identifican un fuerte y claro liderazgo del director con prácticas institucionalizadas liderando el establecimiento con responsabilidad y visión de mejora compartida con su equipo y cuerpo docente, generando confianza y oportunidades de surgimiento de nuevos liderazgos a través de la distribución de responsabilidades que contribuyen a la conducción efectiva del establecimiento compartiendo responsabilidades por los resultados articulado con un clima de sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa. Si bien existe participación los resultados indican que se es necesario fortalecer las acciones que permitan recoger oportunamente situaciones de conflicto y enfrentarlos de acuerdo a la normativa vigente, siempre promoviendo un ambiente de sana

convivencia basadas en el respeto e igualdad de oportunidades.

Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: La capacidad y liderazgo para gestionar oportunamente los recursos humanos y materiales , tomando decisiones que contribuyen a garantizar funcionamiento general de la institución en lo que refiere a desarrollo profesional docente , convivencia y resultados pedagógicos.



Pregunta 1	El director en conjunto con el sostenedor implementar estrategias efectivas de búsqueda ,selección ,inducción y retención de docentes y asistentes de la educación
Pregunta 2	El director apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y bienestar de cada unas de ls personas de la institución.
Pregunta 3	El director genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional .
Pregunta 4	El director y equipo directivo cuenta con programa sistemáticos para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento.
Pregunta 5	El director y equipo técnico aplican el curriculum de acuerdo a las orientaciones del MINEDUC y realizan las adecuaciones de acuerdo a la realidad escuela.

Análisis gráfico 1.3

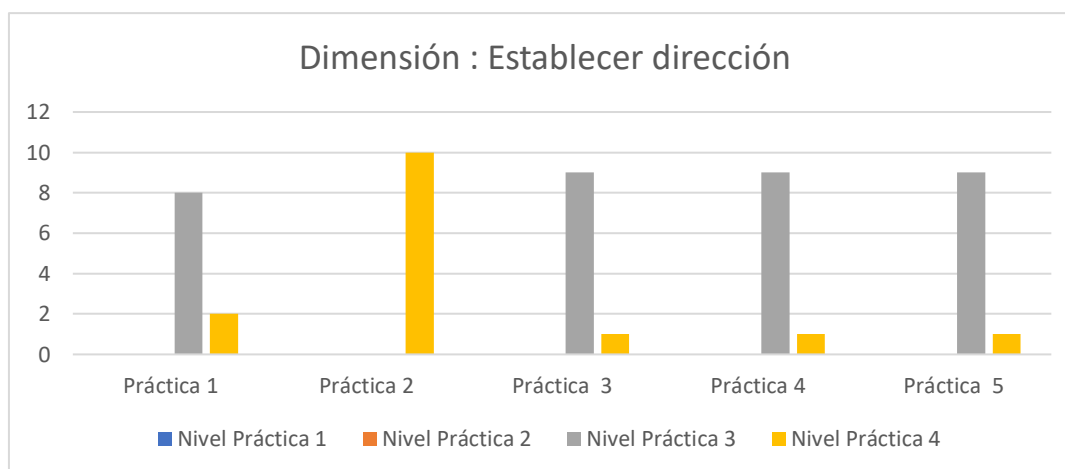
De acuerdo al resultado se evidencia que en la pregunta referida a la práctica que de gestión de recursos humanos cuya efectividad depende del trabajo articulado entre el director y sostenedor se visualiza un desafío a abordar ya que gestionar el recurso humano con el perfil que requiere el establecimiento depende

en muchas oportunidades de consensuar acuerdos con el sostenedor lo que no es fácil de lograr. En lo que refiere a la cultura de altas expectativas el establecimiento promueve y refuerza continuamente utilizando estrategias y lineamientos claros en planificación y evaluación de todos los procesos que conducen a una mejora continua, práctica que debió ser replanteada como consecuencia de la flexibilización en periodo de pandemia y postpandemia . El gráfico nos muestra que una de las prácticas mejor evaluada es la generación de condiciones y espacios para la reflexión lo que en el establecimiento posee un proceso claro de consolidación mediante instancias definidas para el trabajo colaborativo.

Área liderazgo pedagógico

.Dimensión: establecer dirección

Proceso general a evaluar: Efectividad de las decisiones y acciones implementadas que garantizan un óptimo funcionamiento de la unidad educativa en coherencia con el PEI y lineamientos que establece el MINEDUC



Pregunta 1	El director en conjunto con el equipo técnico, estructuran la institución organiza sus procesos, y define roles en función del PEI.
Pregunta 2	El director en conjunto al equipo técnico asegura el funcionamiento del establecimiento, respondiendo a las normas legales y políticas, educativas, nacionales y locales.
Pregunta 3	. El director en conjunto al equipo técnico recolecta y analiza sistemáticamente datos de los procesos y resultados del establecimiento, permitiéndoles tomar decisiones informadas y oportunas
Pregunta 4	El director y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión

Pregunta 5 El director y equipo técnico directivo se responsabilizan por las decisiones y resultados académicos de los y las estudiantes

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.

ANALISIS GRAFICO 1.4

Las respuestas indican un óptimo desempeño del director y equipo técnico con prácticas institucionales consolidadas respecto de los procesos de organización general del establecimiento , analizando datos que permiten la toma de decisiones y asumiendo la responsabilidad en los resultados de gestión y resultados pedagógicos .respecto de los roles y funciones descritas en el PEI son claros y definidos y son reformulados de acuerdo a lineamientos ministeriales especialmente en lo que refiere a la atención a la diversidad.

Dimensión: rediseñar la organización

Proceso general a evaluar: Liderazgo del director y equipo técnico directivo para gestionar la institución educativa considerando procesos de evaluación , análisis de resultados y toma de decisiones que promuevan la mejora sostenida de los resultados académicos e institucionales.

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.

Pregunta 1	El director en conjunto al equipo técnico evalúa y rediseña la organización al término de cada periodo, considerando mejorar para el establecimiento
Pregunta 2	El director y el equipo técnico flexibilizan procesos y periodos internos, ajustándose a realidades emergentes durante el año escolar.
Pregunta 3	El director y equipo técnico analizan, evalúan y proponen acciones que contribuyen al logro de los objetivos.
Pregunta 4	El director y equipo técnico desarrollan planes de acción en lo pedagógico y emocional garantizando igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes
Pregunta 5	Director y equipo técnico anticipan posibles situaciones que alteran el normal funcionamiento del establecimiento y buscan soluciones asertivas

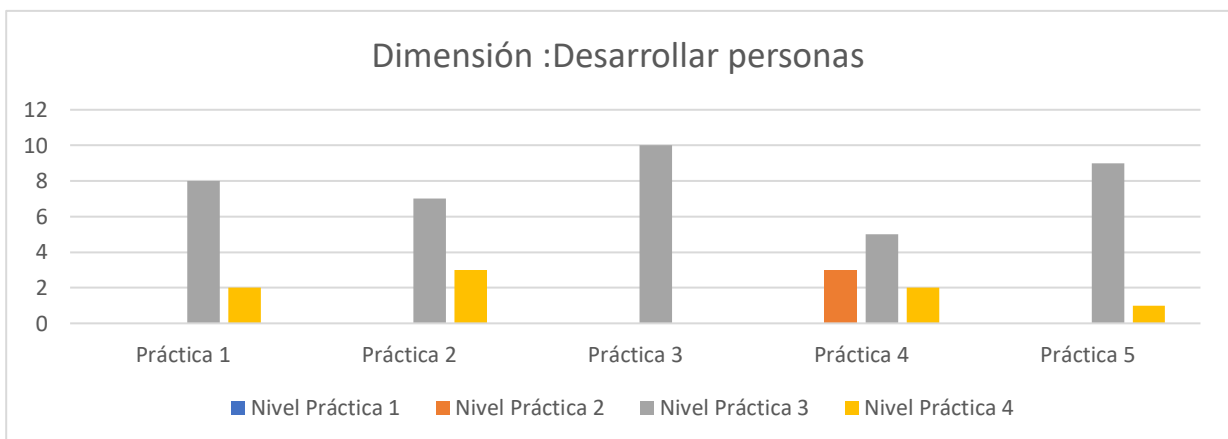
ANALISIS GRAFICO 1.5

El director y equipo técnico comparten la visión sobre el funcionamiento del establecimiento coordinando acciones que garanticen un proceso organizado, analizando factores y resultados que sirven de base para reorganizar la institución educativa. En pro del logro de los objetivos pedagógicos como socioemocionales, respecto de la anticipación de situaciones que alteran el normal funcionamiento del establecimiento se

requiere una revisión de protocolos y procedimientos a fin de responder asertivamente a problemática que emergen. La consolidación de la práctica referida al desarrollo del planes de acciones es evidenciada claramente por los encuestados identificando prácticas que contribuyen a garantizar aprendizaje para todos y todas realizando ajustes y adecuaciones curriculares para dar respuesta a las necesidades e intereses individuales de los y las estudiantes .

Dimensión: desarrollar personas

Proceso general a evaluar: El director y equipo técnico gestiona efectivamente el plan de desarrollo profesional docente detectando intereses , motivaciones y necesidad de capacitación gestionando oportunamente los recursos para su financiamiento.



Pregunta 1	El director en conjunto con el equipo técnico identifican necesidades de desarrollo profesional docente, gestionando instancias de capacitación.
Pregunta 2	El director y equipo técnico instalan sistema de autoevaluación docente que promueve la autoreflexión y mejora de su desempeño profesional
Pregunta 3	El director en conjunto con el equipo técnico acompaña, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes
Pregunta 4	El director en conjunto con el equipo técnico realizan inducciones y mentorías aquellos docentes que requieren fortalecer y/o desarrollar áreas específicas del proceso enseñanza aprendizaje.
Pregunta 5	El director y equipo técnico acompañan sistemáticamente a los docentes generando instancias de diálogo en torno a las estrategias de enseñanza a fin de fortalecer su practica docente.

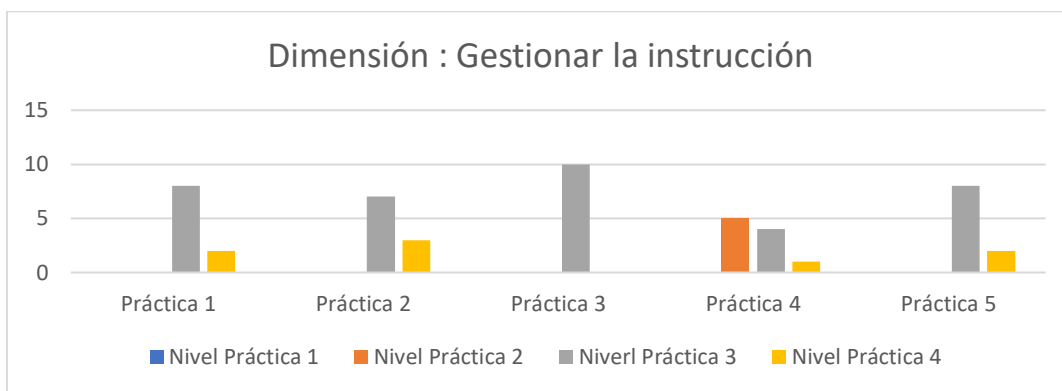
Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son 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.

ANÁLISIS GRÁFICO

Los resultados de la encuesta señalan que la práctica referida a la realización de inducciones y mentoría si bien existe sistematicidad en el proceso requiere de ajuste y revisión para alcanzar su máxima efectividad, lo que se traduce a que existen los procedimientos sin embargo se debe implementar con mayor riguridad y cumplimiento de cronograma

Dimensión: gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela

Proceso general a evaluar: La gestión pedagógica institucional que garantizan la entrega de una educación de calidad e inclusiva en coherencia con los valores proclamados en PEI de la escuela y competencias, habilidades y actitudes del siglo XXI.



Pregunta 1	El director en conjunto con el equipo técnico aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanzas y evaluación en los diferentes niveles.
Pregunta 2	El director en conjunto con el equipo técnico identifican y apoyan tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes
Pregunta 3	El director en conjunto con el equipo técnico promueven una política que asegura una cultura inclusiva, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.
Pregunta 4	El director en conjunto con el equipo técnico mantienen una relación de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes,
Pregunta 5	El director y equipo de convivencia planifican y ejecutan acciones que garantizan un trato respetuoso y cordial entre todos los miembros de la comunidad educativa

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.

ANÁLISIS GRÁFICO

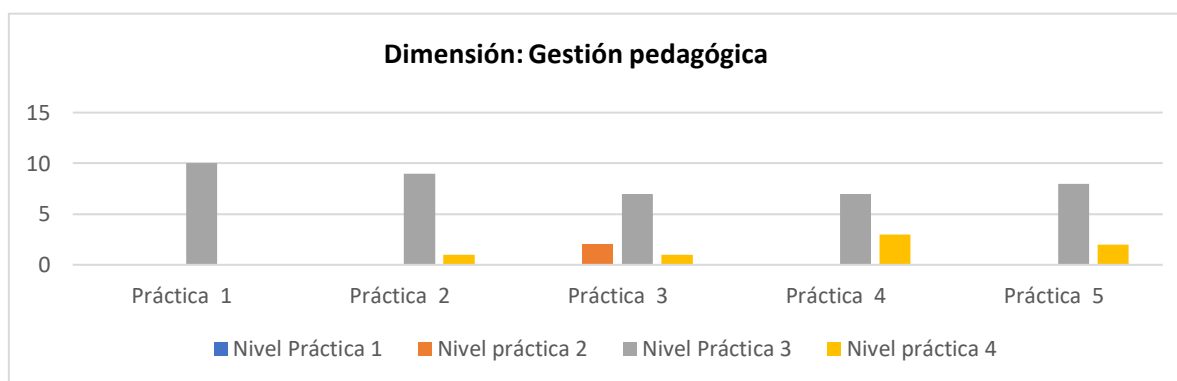
De acuerdo al gráfico se evidencia que la práctica referida a la comunicación y relación con los padres y apoderados de manera que estos participen activamente del proceso educativa debe ser fortalecida, los canales de comunicación y acercamientos a las familias de los y las estudiantes es

fundamental para obtener mejores logros educativos

Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Aplicación y cumplimiento de políticas , procedimientos y protocolos que realiza el equipo técnico pedagógico para ejecutar y cumplir con la responsabilidad de organizar , planificar , monitorear y evaluar la aplicación del currículum en articulación con el proceso de enseñanza aprendizajes de los y las estudiantes



Pregunta 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.
Pregunta 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).
Pregunta 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.
Pregunta 4	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.
Pregunta 5	. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

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.

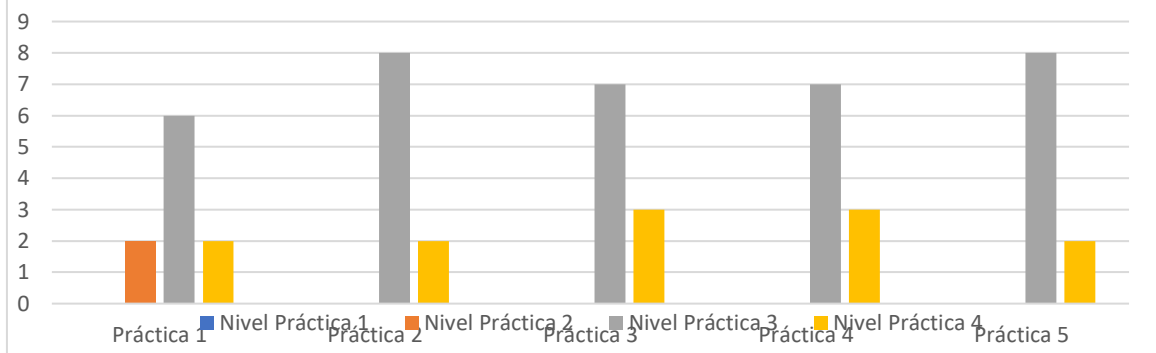
ANÁLISIS GRÁFICO

La práctica referida a la organización pedagógica, asignación horaria y distribución de horas no lectiva obtiene un máximo de calificación evidenciando una práctica institucionalizada y consolidada con procedimientos claros, definidos y conocidos por todos los docentes. La práctica en la que refiere a la organización curricular, la calendarización anual de los objetivos los encuestados la evalúan que si bien existen procedimientos claros y definidos , siendo sistemática y orientada a la mejora continua, se debe incorporar con mayor frecuencia la revisión y evaluación a fin de detectar áreas de mejora.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Desempeño docente referido a procedimientos , métodos y estrategias utilizadas en la sala de clases que promueven y garantizan el aprendizaje significativo y duradero para todos los y las estudiantes .

Dimensión : Enseñanza aprendizaje en el aula



Práctica 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
Práctica 2	. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual
Práctica 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.
Práctica 4	. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.
Práctica 5	. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo

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.

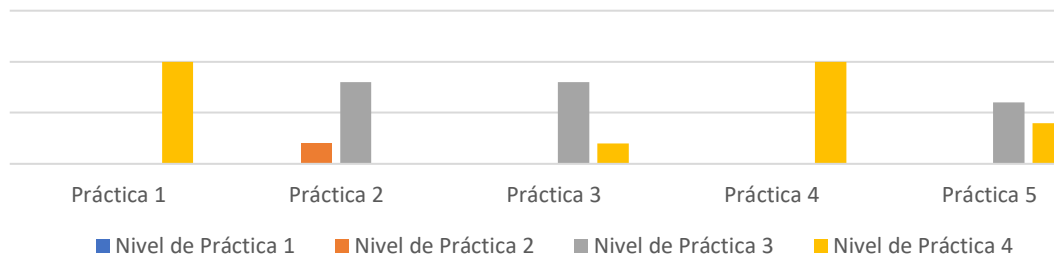
ANÁLISIS GRAFICO

Los resultados evidencian que la práctica referida a la comunicación que establecen los docentes con los estudiantes si bien está sistematizada requiere para lograr efectividad que esta se evalúe y perfeccionado con mayor frecuencia, Respecto de la práctica sobre uso de estrategias que comprometen habilidades del siglo XXI, los encuestados refieren también que debe al igual que la práctica de comunicación debe consolidarse con evaluación y perfeccionamiento con mayor frecuencia.

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Procedimientos y estrategias institucionalizadas y utilizadas por los y las docentes para el logro de aprendizaje de los y las niñas considerando sus diferencias individuales.

Dimensión : Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Práctica 1	El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico
Práctica 2	El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes destacados e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollar sus talentos
Práctica 3	El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.
Práctica 4	El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuados a sus necesidades (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de seguimiento.
Práctica 5	El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de abandonar el sistema y toma acciones para asegurar su continuidad en el sistema

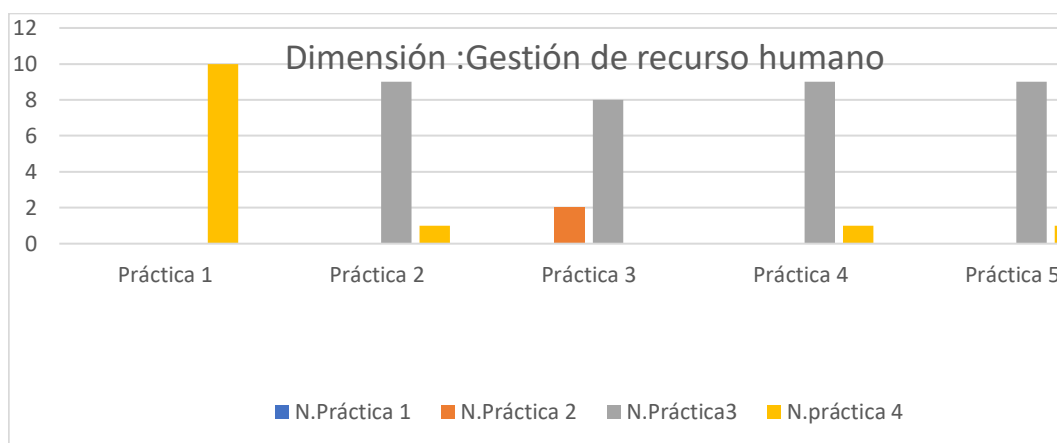
Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educativo, cuyos propósitos son sistemáticos.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

ANÁLISIS GRÁFICO

Los encuestados señalan que la práctica referida a potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas se encuentra explícita en el plan anual, sin embargo se requiere sistematizar y proyectar con procedimientos y estrategias más definidas y conocidas por toda la comunidad educativa, gestionando instancia que propendan a desarrollar las habilidades y competencias de los y las estudiantes destacados, al igual que las estrategias que se realizan para los niños y niñas con NEE. Que los encuestados reconocen como una práctica con acciones establecidas que garantizan contar con recurso humano y material para la atención a la diversidad y para estudiantes que presentan retraso pedagógicos

Área Gestión de Recursos **Dimensión: Gestión del recurso humano**

Proceso general a evaluar: Procedimientos administrativo para gestionar el recurso humano y material para el funcionamiento del establecimiento.



Práctica 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.
Práctica 2	El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.
Práctica 3	El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas
Práctica 4	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
Práctica 5	El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

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

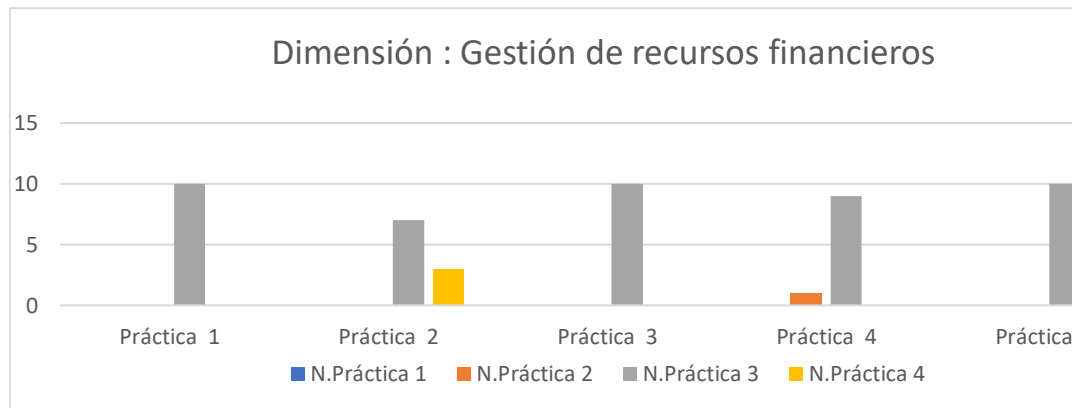
ANÁLISIS GRÁFICO

Los encuestados consensuan que en el establecimiento se gestiona y cuenta con los y las docentes, asistentes de la educación y profesionales requeridos por normativa garantizando el funcionamiento general de la escuela entregando lineamientos claros respecto de los roles y funciones que deben cumplir. La práctica referida a la existencia de procedimientos de evaluación de los funcionarios reconoce su existencia

sin embargo debe ser revisados a fin de mejorar los instrumentos y fortalecer las estrategias de acompañamiento y fortaleciendo de las capacidades docentes y asistentes de la educación lo que debe consignarse el plan de DPD.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Procedimientos técnicos y administrativos para de recursos materiales .



Práctica 1	El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.
Práctica 2	El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y cumplimiento a lo largo del año
Práctica 3	El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuentas de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia
Práctica 4	El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene de la Superintendencia.
Práctica 5	El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

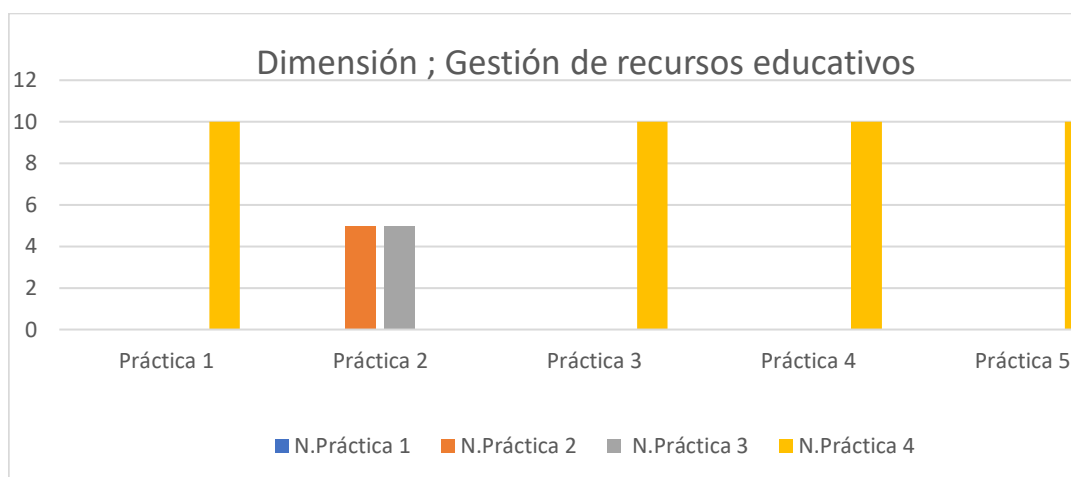
Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional, se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son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

ANÁLISIS GRAFICO

El establecimiento gestiona el proceso de matrícula mediante la postulación al SAE (sistema de admisión escolar), respecto del proceso interno de matrícula y asistencia los encuestados reconocen la sistematicidad de los procesos y la contribución a la mejora de la gestión administrativa. En relación al cumplimiento de la normativa vigente evitando sanciones de la SUPEREDUC los encuestados señalan que existen procedimientos y son sistemáticos pero de acuerdo a lo riguroso de las fiscalizaciones se tienen registro de algunas sanciones.

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: La organización interna aplicando procedimientos que favorecen la adquisición, distribución de los recursos materiales mon adecuado.



ÁCTICA 1	El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el bienestar de los estudiantes.
ÁCTICA 2	El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas de adecuada organización y uso.
ÁCTICA 3	El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.
ÁCTICA 4	El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.
ÁCTICA 5	El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento educativo y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control periódicos.

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

ANÁLISIS GRÁFICO

El resultado de la percepción que tienen los encuestados de las prácticas evaluadas es bastante positivo reconocen la consolidación de las prácticas como la contribución que esta hacen al proceso de mejora continua ,Respecto de la existencia de material didáctico y audiovisual y procedimientos para garantizar su uso los encuestados señalan tener claridad de su existencia sin embargo deben ser revisado los procedimiento de préstamo , uso y cuidado a fin de que sea un real aporte al proceso de enseñanza aprendizaje

PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación, se determinan las acciones a realizar para la mejora de las prácticas que fueron evaluadas con valoración 1 y 2 en todas las áreas evaluadas, además de estructurar cada prácticas con el responsable de la acción, para asegurar el cumplimiento de esta y verificar los cambios necesarios para el fortalecimiento y sistematización.

Área Formación basada en competencias

- Dimensión: Saber conocer

Los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes de buenas prácticas que orientan a los establecimientos para mejorar sus procesos de gestión. Los niveles de desarrollo permiten a los establecimientos saber en qué posición se encuentran y les muestran caminos efectivos para mejorar su gestión y alcanzar los resultados esperados

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Mejorar canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none">Realizar encuesta de evaluación sobre la efectividad de canales de comunicación existentesIdentificar canales de	Director ,equipo técnico

	<p>comunicación que tienen mayor impacto en la población escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consensuar con los representantes de los distintos estamentos el uso de canales de comunicación • Gestionar recursos para la implementación del uso de plataforma técnica administrativa, páginas web, otros para entregar información oportuna a todos los miembros de la comunidad educativa . 	
--	--	--

Dimensión: Saber ser

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Establecer protocolos de acción ante conflicto y sus posibles soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos y casos que desencadenaron en conflicto. • Revisión de protocolos y reglamento interno • Cronograma anual de actividades que favorecen la buena convivencia • Fortalecimiento del equipo de convivencia escolar a través de capacitaciones. • Entrevista a docentes, asistentes de la educación, padres y estudiante a fin de conocer sus intereses y problemáticas 	Director y equipo técnico

Dimensión: Saber hacer

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Establecer lineamientos comunes entre director y sostenedor para garantizar	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de acercamiento y revisión de normativa vigente que faculta al director a realizar acciones de propuesta y selección de personal. • Firma de documento que señale claramente la autonomía del director respecto del tema . 	

recurso humano con altas capacidades	•	
--------------------------------------	---	--

Área liderazgo pedagógico

.Dimensión: establecer dirección

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Reformular PEI	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las áreas que contempla el proyecto educativo institucional • Análisis de datos de eficiencia interna • Evaluación de resultados en las diferentes dimensiones . • Mesa de trabajo para propuestas con la participación de toda la comunidad educativa • Formulación del PEI de acuerdo a los antecedentes recopilados 	Director , equipo directivo y técnico Coordinadores de convivencia escolar y programa de inclusión

Dimensión: rediseñar la organización

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Actualizar protocolos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de protocolos y procedimientos referidos a situaciones y conflictos que se producen al interior de la escuela • Reformulación de procedimientos y protocolos • Socialización de los procedimientos y protocolos con toda la comunidad educativa 	Director , equipo de convivencia escolar

Dimensión: desarrollar personas

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
----------	-----------------------	-------------

Rediseñar acciones de inducción , mentorías y acompañamiento docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de procedimientos y cronogramas de acompañamiento docente. • Rediseñar procedimiento en base a las necesidades detectadas • Definición de plan de acompañamiento docente y asistente de la educación conforme al plan de DPD (desarrollo profesional docente) • Socialización de instrumento • Cronograma de acompañamiento 	Director , equipo técnico
---	--	---------------------------

Dimensión: gestionar la instrucción (enseñanza aprendizaje) en la escuela

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Fortalecer canales de comunicación familia escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de percepción a la comunidad educativa para detectar nivel de efectividad de los canales de comunicación utilizados en la escuela • Establecer lineamientos y acuerdos sobre la comunicación familia escuela • Determinar profesionales que gestionen la entrega de información hacia toda la comunidad educativa • Colocar paneles informativos , actualizar redes sociales y plataforma de gestión en el área de comunicación 	Director Equipo técnico

Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Fortalecer mecanismos de organización técnica referidas al diseño e	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del plan curricular • Ajuste al plan curricular considerando tiempo , características y NEE de los y las estudiantes • Articulación entre el plan curricular y las adecuaciones curriculares de los 	Equipo técnico Docentes

implementación curricular.	<p>y las estudiantes que presentan rezago pedagógico y/o NEE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización del plan curricular con toda la comunidad educativa • Registro y análisis de resultados para determinar cumplimiento del plan curricular de manera bimensual /semestral /anual 	
----------------------------	---	--

1.1. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Fortalecer mecanismos y formas de comunicar objetivos y metas a los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Observación de clases y retroalimentación docente con foco en las estrategias de transferencia de contenidos • Consenso sobre procedimientos y estructuras de clases para comunicar objetivos , actividades y evaluación de los OA • Análisis de resultados de los y las estudiantes para determinar las estrategias de mayor impacto • Registros escrito (anecdótico, bitácoras ,otros) 	Equipo técnico Docentes

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Fortalecer instancia de detección temprana de estudiantes con habilidades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de resultados educativos • Revisión de plan de fortalecimiento de habilidades • Organizar encuentros , olimpiadas , talleres para el desarrollo de habilidades del siglo XXI 	Equipo técnico Equipo de convivencia escolar

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documentos normativos 	

Actualizar mecanismos de evaluación y retroalimentación docente de acuerdo al PDPD	alineados con el DPD <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de formato de evaluación de acuerdo a estándares del MBE • Mesa de trabajo técnico • Actualización de formulario de evaluación y retroalimentación • gestión de capacitación 	Equipo técnico directivo
--	---	--------------------------

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Revisar lineamiento y directrices señaladas en la circular de la SECREDOC	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de registros de visitas y sanciones que ha recibido el establecimiento • Revisar documentos de subsanación de denuncias y hallazgos. • Establecer procedimientos y acciones articulados con los planes normativos • Fortalecer liderazgos de responsables a través de capacitaciones (encargado de seguridad , encargado de información técnica administrativa) 	Director Encargados de áreas técnicas administrativas Equipo de gestión

1.1. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Objetivo	Acciones por realizar	Responsable
Actualizar inventario de recursos existentes y mejorar procedimientos de solicitud y uso	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y actualizar material existente • Actualizar inventario • Gestionar documentos de control de solicitud uso y entrega de recursos didácticos • Llevar estadísticas de uso y establecer coherencia con la planificación de clases 	Encargado de inventario Coordinadores de E, Parvularia E. Básica

CONCLUSIÓN

La evaluación periódica de los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior de los establecimientos educacionales es fundamental para replantear y enriquecer la organización interna que conlleven a obtener resultados exitosos producto de su sistematización y consolidación de prácticas. En la Escuela República de los EE UU se observa una organización conforme a los lineamientos del MINEDUC , con un fuerte liderazgo distribuido y responsable de los resultados .

La revisión y evaluación de las prácticas desde una mirada docente y docentes técnicos es primordial para replantear y rediseñar la organización de las escuela en sector vulnerables, siendo un desafío obtener buenos resultados , así lo plantea la publicación del *MINEDUC -UNICEF en su libro ¿Quién dijo que no se puede?, escuelas efectivas en sectores de pobreza.*

La escuela República de los EE UU tiene una trayectoria de 99 años de existencia transitando desde la excelencia académica a resultados muy por debajo de lo esperados , si se profundiza en estos resultados podemos atribuir esto a cambio en el contexto socioeconómico cultural , cambios de liderazgo y visión ,hace aproximadamente 10 años comienza un proceso de reconstrucción en todas las áreas , enfatizando en crear confianza e identidad con la comunidad escolar , cercanía y pertenencia con la población en la que está inmersa la escuela.

El análisis de resultados de la evaluación trabajada en este proyecto nos indica que la escuela se encuentra en un proceso de mejora continua con procedimientos organizacionales claramente definidos, consensuados y reconocidos por la muestra de estudio , también se puede interpretar de acuerdo a los resultados que si bien existen estos procedimientos algunos de ellos deben ser fortalecidos especialmente los referidos a la comunicación que es fundamental para el logro de objetivos y participación de todos los miembros de la comunidad educativa .

Las competencias que establecen las dimensiones que señala el PME de acuerdo con lo que establece la ley 20.248 considerando que este instrumento de planificación estratégica traza una guías para los establecimientos educacionales decidan y replanteen sus procesos de eficiencia interna en pos del mejoramiento continuo , en este proyecto se propone un propuesta de mejora en base a los antecedentes obtenidos de la aplicación y resultados del diagnóstico.

BIBLIOGRAFÍA

- Chile, M. d. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*.
- EDUCACIÓN, M. D. (s.f.). *Marco de la buena dirección*.
https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Gajardo, J. U. (2016). Liderazgo Pedagógico, conceptos y tensiones. *Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS*,.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.).
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M., Palacios Vilela, J., & Romero Delgado, H. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5ta edición ed.).
- Red Iberoamericana de Investigación sobre, E. y. (2009). PRÁCTICAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE. HACIA CONCEPTOS CAPACES DE GUIAR LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol 7, núm. 3, 19-33.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática, Guía, Teoría y Práctica*.
- TOBÓN, S. (2005). *ASPECTOS BÁSICOS DE LA FORMACIÓN*. (P. Mesesup, Ed.)

ANEXO



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela **_República de los EE UU_**, de la comuna **_Tocopilla_**, región **Antofagasta**

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none">- Saber conocer- Saber ser- Saber hacer
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none">- Establecer dirección.- Rediseñar la organización.- Desarrollar personas.- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento es coherente con los estándares indicativos de desempeño , seleccionando aquellos más relevante para determinar prácticas sistematizadas y/o consolidadas que son fundamentales evaluar en un proceso de mejora continua .
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora	

(modificación, sustitución o supresión)	
---	--

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Carolina Pino Cadima
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefa de Unidad Técnica Pedagógica de la escuela República de los EEUU de la comuna de Tocopilla.
e-mail	equipotecnicodirectivo@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	9 de enero de 2024



Carolina Pino Cadima
Jefa Unidad Técnica Pedagógica

