



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

**MEJORA DE LAS ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS,
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE
RECURSOS DE LA ESCUELA FRONTERIZA SAN GABRIEL F-639, DE
LA COMUNA SAN JOSÉ DE MAIPO, REGIÓN METROPOLITANA.**

Candidato a Magister: Javier Alday Salinas.

Tutor Dicipinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutor Metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín.

Santiago, octubre 2024

Índice.

	Páginas
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
Marco contextual.....	11
Elaboración y aplicación del instrumento diagnóstico.....	14
Análisis de resultados	
Propuestas de mejora	
Conclusión.....	
Bibliografía.....	
Anexos.....	

Resumen.

El presente trabajo se centra en la realización de un diagnóstico a nivel mesocurricular y proponer mejoras específicas en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. El proceso se realizó en la Escuela Fronteriza San Gabriel, perteneciente a la Corporación Municipal de San José de Maipo. Para tener una visión del nivel en que se encuentran cada una de las áreas, se aplicó un instrumento proporcionado por las Tutorías de la Universidad Miguel de Cervantes, el que fue validado por el UTP comunal de la Corporación Municipal. El instrumento es una encuesta de satisfacción de carácter cuantitativa la cual incorpora cuatro niveles de desempeño para cada área y sus dimensiones, enmarcada en los Estándares de la Profesión Docente Marco para la Buena Enseñanza y Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. El instrumento lo respondieron 12 docentes de la escuela. En relación a la interpretación de los resultados, se puede observar que el área con mayor fortaleza fue la Formación Basada en Competencias. Por otra parte, el área más descendida es la Gestión de Recursos. En general, se puede apreciar que los docentes de la escuela tienen baja valoración en las prácticas que tienen vinculación con el sostenedor y una alta valoración en las prácticas propias de la labor docente. Finalmente se proponen mejoras para las áreas descendidas, las que se proporcionan como insumos al equipo Directivo de la escuela como sugerencias para el PME.

Introducción.

El presente trabajo tiene como objetivo promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando las Áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, gestión Curricular y Gestión de Recursos. El proceso se realizó en la Escuela Fronteriza San Gabriel, de la comuna de San José de Maipo.

Las áreas de Formación Basada en competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos son ámbitos clave de la gestión de un establecimiento educacional. Estos ámbitos permiten garantizar una educación de calidad al establecer metas y objetivos claros, pertinentes y alcanzables en una comunidad educativa, los que deben estar constantemente desarrollados y monitoreados en el PEI y PME. Son importantes porque ahí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, donde se impulsan y conducen los procesos y da coherencia al proceso de enseñanza aprendizaje que deben estar en una mejora continua.

Marco teórico.

Formación basada en competencias:

La formación por competencias es un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a las personas con el fin de adquirir habilidades, conocimientos y actitudes para un desempeño idóneo. se refiere a una experiencia práctica, que se enlaza a los conocimientos para lograr un fin. La teoría y la experiencia práctica se vinculan, utilizando la primera para aplicar el conocimiento a la construcción o desempeño de algo.

Para Bustamante et al. (2012:28), determina que la formación por competencia implica aquel proceso que identifica el desempeño idóneo de una persona en su actividad laboral, logrando así el desarrollo de las destrezas, habilidades y conocimientos que deben estar articulados con el aprendizaje desde la escuela y la demostración de los mismos en el puesto de trabajo.

Bajo un modelo curricular de formación por competencias es necesario que los docentes enriquezcan sus procesos de enseñanza, las formas de evaluar los aprendizajes, la didáctica, la gestión, los recursos utilizados, y contar con competencias pedagógicas o capacidades de docencia (Meller y Brunner, 2009). Para fortalecer este aspecto, se requiere docentes atentos a los avances tecnológicos y curriculares que puedan facilitar el aprendizaje de los estudiantes volviéndolos protagonistas de sus propios procesos formativos. Otra forma de plantear la formación basada en competencias, dice relación con demandar a los profesionales “saber conocer”, “saber ser” y “saber hacer”.

El saber ser, el saber conocer y el saber hacer se refiere a los resultados esperables en función de las acciones de formación, que derivan directa e inmediatamente de esta última. Aun cuando existe una extensa bibliografía respecto a los objetivos de la formación, se exponen tres dominios básicos para una mayor comprensión de los objetivos de la misma, los cuales identifican lo cognoscitivo, lo afectivo y lo psicomotor, los cuales están íntimamente relacionados –siguiendo los especialistas citados con antelación- determinándose los siguientes factores:

- Los Conocimientos- Saber.
- De Las Competencias- Saber Hacer.
- De Las Actitudes- Compromiso Personal.

Estos tres componentes están alineados a la propuesta de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO,1990); a la recomendación 195 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual responde a las exigencias del informe de Delors (1996), dado que estos informes mundiales tienen en común la necesidad de responder a los requerimientos actuales del mundo del trabajo y de la educación en materia formativa. El informe de Jacques Delors “La educación encierra un tesoro” (1996), destaca cuatro pilares fundamentales de la educación que tiene que ver con la formación:

- Aprender a conocer: Dominar los instrumentos del conocimiento, vivir dignamente y hacer su propio aporte a la sociedad.
- Aprender a hacer: Lo cual significa que se debe aprender para hacer cosas y se debe preparar al futuro profesional, conocimientos que agregan valor a la sociedad.
- Aprender a convivir y a trabajar en proyectos comunes: Esto implica que no será posible comprender las acciones de uno mismo sino se aprende a conocer al otro, para ello hay que intentar romper con la diversidad y crear más igualdad.
- Aprender a ser: Es el desarrollo total y máximo posible de cada persona.

Ante estas premisas fundamentales, se establece los tres pilares primordiales para el logro de un desempeño idóneo a través de la actividad formativa, los cuales hacen referencia a lo mencionado con antelación, el Saber Ser- El Saber Conocer- y el Saber Hacer. La combinación de estos saberes permite garantizar los resultados de la formación, teniendo en cuenta para ello los criterios hacia el logro de las acciones formativas entre las que se destacan:

- a. Relevancia, la cual hace referencia que los objetivos que se pretenden conseguir y merezcan los esfuerzos que se invertirán en su logro.

b. Claridad, la cual hace referencia a la claridad de formulación, que no debe vincularse a la exclusiva concepción conductual de los objetivos.

c. Posibilidad de evaluación, la cual se refiere a la aplicación de pruebas inmediatas y objetivas.

Es de recordar que los objetivos del proceso formativo por competencias estipula claramente los logros que se desean alcanzar, y que son los motivos por los que se diseña el plan de formación. Los objetivos deben basarse en la productividad, calidad, planificación de los recursos humanos, moral, compensación indirecta, salud, seguridad, presencia y desarrollo personal.

Liderazgo pedagógico:

Se refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes. Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración.

El ámbito de liderazgo es fundamental para la gestión escolar ya que incorpora habilidades y competencias directivas que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento. éstas se demuestran en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

Si bien en la actualidad identificamos como líderes educativos a variados actores que, desde diferentes niveles del sistema escolar, crean y gestionan las condiciones en que la labor educativa se realiza, impactando indirectamente en los logros académicos de los estudiantes, las primeras aproximaciones al liderazgo, en este ámbito, se focalizaban en la figura del director de establecimiento educacional. Posteriormente, se fue consolidando una visión más colectiva del ejercicio del liderazgo donde deja de

primar un enfoque centrado en competencias (cuyo nivel de análisis es individual, independientemente de las relaciones y el contexto) a uno basado en la práctica (Carroll et al. 2007) de carácter explícitamente construccionista e intrínsecamente relacional y colectivo, que no se configura como un atributo o característica personal del “líder”, que se define como la práctica del mejoramiento (Elmore, 2010; en Mineduc, 2015) y que se constituye a partir de la interacción entre las personas que trabajan en una organización. Por ello su definición también está influida por el entorno, lo que la distingue de la simple descripción de un saber o un hacer descontextualizado (Spillane, 2005; en Mineduc, 2015). Así, hoy hablamos de liderazgo como un ejercicio que no solo compete a los directores de centros educativos, sino que es propio de los equipos directivos. La relevancia del liderazgo directivo escolar ha llevado a que en la última década se haya transformado en un tema central en las agendas de política educativa en muchos países, incluido Chile (OCDE, 2008; Weinstein y Muñoz, 2012; en Mineduc, 2015), lo cual representa un avance en materia de política educativa y, más aún, en las condiciones de trabajo en las que desempeñan los líderes escolares, entendidos estos como aquellos profesionales que forman parte de los equipos directivos de los centros educativos. Esto fundamentado en evidencia que permite afirmar que un liderazgo efectivo es capaz de impactar positivamente en los aprendizajes de los estudiantes, siendo un “factor diferenciador que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares” (Leithwood, 2008; Bellei et al. 2014; en Mineduc, 2015) y siendo especialmente relevante en aquellos contextos donde más se necesita: los efectos del liderazgo son usualmente mayores en establecimientos a los que asisten estudiantes vulnerables (Barner y Mourshed, 2008; Leithwood, Harris & Hopkins, 2008; Barber, Chijoke y Mourshed, 2010; Neumerski, 2012), no existiendo evidencia documentada de escuelas con bajos resultados en condiciones difíciles que hayan mejorado sin un liderazgo eficaz (Anderson, 2010). Estas prácticas de liderazgo, que han sido recogidas en el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), actuarían de manera indirecta sobre los aprendizajes de los estudiantes, en la medida que logran impactar de manera directa en el desempeño de los profesores en el aula (Leithwood et al., 2006 en Mineduc, 2015). En este sentido, los directores efectivos realizan prácticas que inciden sobre tres variables mediadoras: la motivación, las habilidades pedagógicas

y las condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes (a nivel de aula y de escuela). La investigación sobre liderazgo escolar realizada en Chile por CEPPE, confirma para nuestro país el impacto que tienen los directores sobre las variables asociadas al desempeño docente recién mencionadas (Weinstein et al. 2011) y, a través de ellas, sobre los resultados de aprendizaje. Por otro lado, es importante considerar que liderazgos mal ejercidos pueden tener impactos negativos para la organización escolar (Weinstein, 2009).

Gestión curricular:

Se refiere a “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa” (Estándares Indicativos de Desempeño, p. 71).

La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Gestión de recursos:

Se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento

de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Marco contextual.

La Escuela de Concentración Fronteriza San Gabriel F N°630, R.B.D. 10530, de dependencia administrativa de la Corporación Municipal de San José de Maipo, se encuentra ubicada en Camino Al Volcán N°41145, localidad San Gabriel, de la Comuna de San José de Maipo, Provincia Cordillera, Santiago. Atiende estudiantes de pre-kinder a octavo Básico. La matrícula actual de la escuela es de 134 estudiantes (78 hombres y 56 mujeres).

Está a 22 kilómetros del centro de la comuna. Las distancias entre pueblos son extensas, la movilización escasa, y los pasajes tienen un alto valor, lo que impide que los habitantes se trasladen a trabajar a otro lugar e incluso que los niños y niñas accedan a continuar sus estudios superiores, esto nos lleva a tener un bajo nivel de escolaridad en la localidad. Por otra parte, se encuentra a 1.300 mts. de altura sobre el nivel del mar con un clima cordillerano muy frío en invierno y con nevazones que, en ocasiones producen aislamiento y ausentismo de estudiantes a la escuela.

El Índice de Vulneración de la escuela es superior al 80%, lo que indica que el alcance económico con el que cuentan es escaso. La fuente laboral de la localidad se funda principalmente en trabajos esporádicos, de cosecha, cuidado de animales en majadas y trabajos menores de asesoras de hogar y de aseo en empresas que están construyendo en el sector.

La baja escolaridad de las familias origina que muchos de nuestros niños y niñas crezcan en situación de riesgo social, siendo vulnerados en sus derechos, con agresividad y violencia intrafamiliar a, alcoholismo de madres y padres, con una pobre acogida familiar y afectiva, situaciones que la escuela ha ido abordando poco en conjunto con redes de apoyo locales como la Posta Rural, CESFAM, PPF, OPD, SENDA para realizar acciones tanto de prevención como de reparación en el caso de ser necesario.

La situación geográfica y socio económico cultural de San Gabriel, origina grandes problemas que se ha ido abordando a través de la participación y concurso de proyectos

gubernamentales o de la empresa privada, generando espacios cada vez más confortables para nuestros estudiantes.

Dentro de sus fortalezas, la escuela cuenta con profesionales que integran el Equipo de Convivencia Escolar, (Sicóloga y Trabajadora Social) y un Proyecto de Integración Educativa, que se preocupa especialmente de estudiantes con necesidades educativas especiales, a cargo de Educadoras Diferenciales, Fonoaudiólogo, kinesiólogo, Terapeuta Ocupacional y Sicólogo. Contamos con sala de computación y una biblioteca CRA que atiende a todos los niveles escolares.

Visión:

Nos interesa promover una escuela con identidad cultural, desarrollando en su mirada aspectos deportivos, artísticos y ecológicos. Es importante para nuestro establecimiento integrar a las familias en un ambiente acogedor, cálido y de bienestar, promoviendo ante todo una educación para la vida.

Misión:

Nuestra misión cooperar en la construcción de proyectos de vida, que tengan como eje el reconocimiento y valoración la identidad cultural y local, con el apoyo sistemático de un equipo multidisciplinario, teniendo como eje la inclusividad. Al mismo tiempo, permitir y fomentar una participación activa, crítica, y constructiva tanto en la vida comunal como de su propia localidad. Es nuestra misión entregar a nuestros estudiantes, en su gran mayoría de la localidad de San Gabriel y de otras aldeañas, todas aquellas herramientas que les permitan crecer empoderados de su cultura y sin desconocer los aportes recibidos de otras que enriquecen permanentemente a la propia.

Propósitos Y Sentidos Del Establecimiento

1. Educación medio ambiental: Nuestra política educativa quiere favorecer el desarrollo de una conciencia ambiental que resguarde y proyecte una relación sustentable con el medio ambiente. Nos interesa relevar estos temas en todo el quehacer de la escuela, incorporarlos al currículo y generar acciones concretas que contribuyan a la preservación de nuestro patrimonio.

2. Educación Creativa: Nuestra escuela promoverá la flexibilidad, la originalidad, la indagación, la resolución de problemas como norte en el desarrollo educativo de nuestros estudiantes y como una característica principal de desenvolvimiento del quehacer de la escuela.
3. Participación y Co-responsabilidad: La educación es tarea de todos, para que sea de calidad deben estar presente todos sus actores, docentes, asistentes, familias y estudiantes. Para esto se requiere desarrollar espacios de participación organizada (Centro General de Madres, Centro de Estudiantes, Consejo de Profesores, Consejo Escolar, entre otros) y compromiso. Nos compete crear y mantener canales de comunicación efectivos, estilos de convivencia saludables, mecanismos de resolución de conflictos, reglamentos y procedimientos que generen un ambiente adecuado de respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Elaboración y aplicación del instrumento diagnóstico.

Para cumplir con el objetivo del trabajo de “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 la Gestión de Recursos”, se consideró la aplicación del instrumento diagnóstico en la Escuela de Concentración Fronteriza San Gabriel, de San José de Maipo.

Para la elaboración del instrumento se revisó la bibliografía sugerida y ejemplos de instrumentos de evaluación para estas áreas. Finalmente se decidió aplicar uno de los instrumentos proporcionados por las tutorías de la Universidad Miguel de Cervantes. Posteriormente se presentó al jefe Técnico comunal de la Corporación Municipal de San José de Maipo, donde se hicieron pequeñas modificaciones. El instrumento fue considerado como adecuado ya que tiene coherencia con el Marco para la Buena Enseñanza y Marco para la Buena Dirección.

El instrumento diagnóstico se presenta como una encuesta que considera cuatro áreas de gestión: Formación Basada en Competencias, liderazgo Pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos. Por cada una de las áreas considera distintas dimensiones. (ver tabla)

Área	Dimensiones
Formación basada en competencias.	Saber conocer. Saber ser Saber hacer
Liderazgo pedagógico.	Establecer dirección. Rediseñar la organización. Desarrollar personas. Gestionar la instrucción. Gestionar la instrucción.

Gestión curricular.	Gestión pedagógica Enseñanza y aprendizaje en el aula. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos.	Gestión del recurso humano. Gestión de recursos financieros y administrativos. Gestión de recursos educativos.

De los 15 docentes que trabajan en la escuela, decidieron restarse 3 docentes que tienen funciones directivas, por lo que finalmente participaron 12 profesores.

Debido a lo extenso del instrumento, se había pensado en que se respondiera por grupos, pero finalmente las y los docentes optaron por responder la encuesta completa.

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

Instrucciones:

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

Escala evaluativa

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

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

1. Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y				

actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber ser

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los				

demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				
---	--	--	--	--

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes				
4. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos,				

basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas				
5. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
6. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
7. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
8. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				

2. Liderazgo pedagógico

2.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				
5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.				

2.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica	
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica

	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de				

involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				
--	--	--	--	--

2.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

2.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				

7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				
--	--	--	--	--

3. Área de gestión curricular

3.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la 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).				
2. 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. Igualmente, asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas				
3. 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.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones (revisa y analiza para mejorar su contenido) de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes y monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
5. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
6. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
7. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
8. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio				

docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
---	--	--	--	--

3.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar introduciendo gradualmente nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
2. 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.				
3. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
4. 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.				
5. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases en un clima de				

respeto (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

3.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando				

corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con 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 equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
6. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento 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 está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

Análisis de resultados

A continuación, se realizará el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las y los docentes de la Escuela Fronteriza san Gabriel, entregando principalmente datos cuantitativos de cada una de las dimensiones de las áreas de gestión.

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.

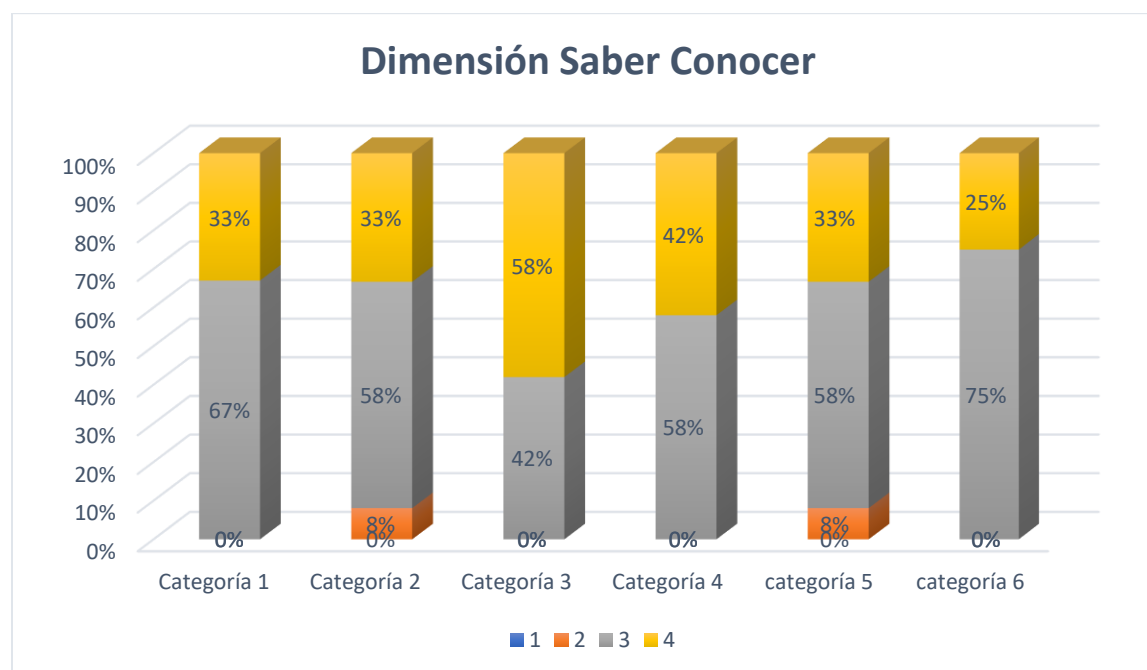
A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos en cada área y sus dimensiones:

Formación basada en competencias

A modo general se puede observar que en esta área los docentes de la escuela fronteriza San Gabriel reconocen que 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. También consideran que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Dimensión: Saber conocer

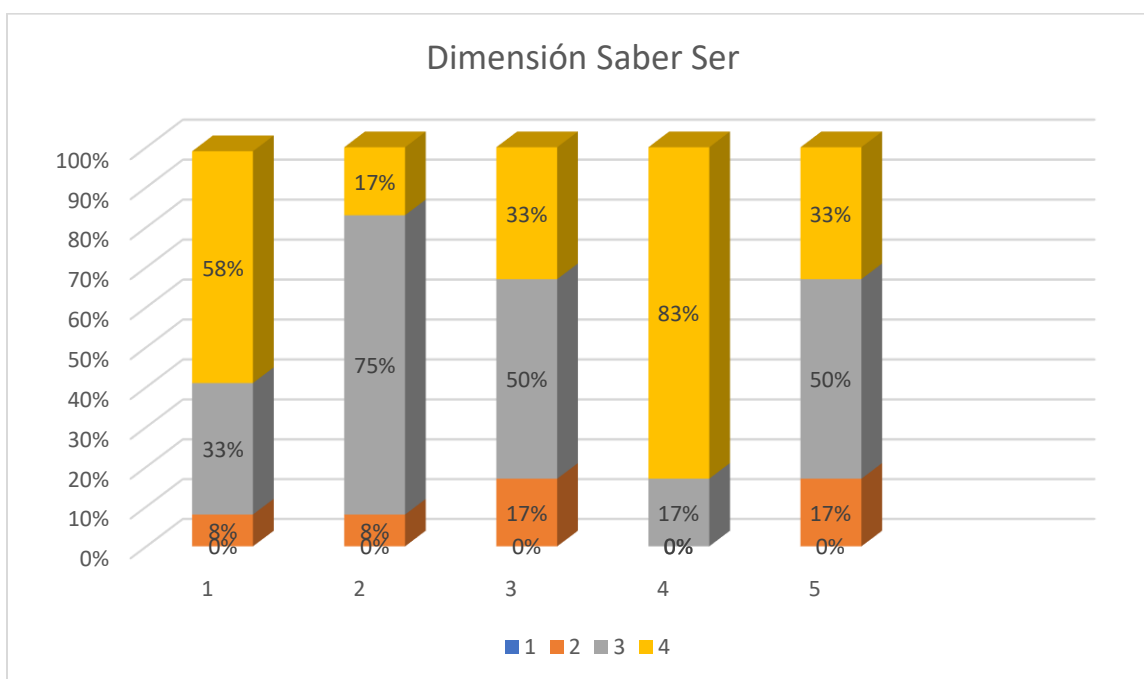
Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021



1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.
6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.

Dimensión: Saber ser

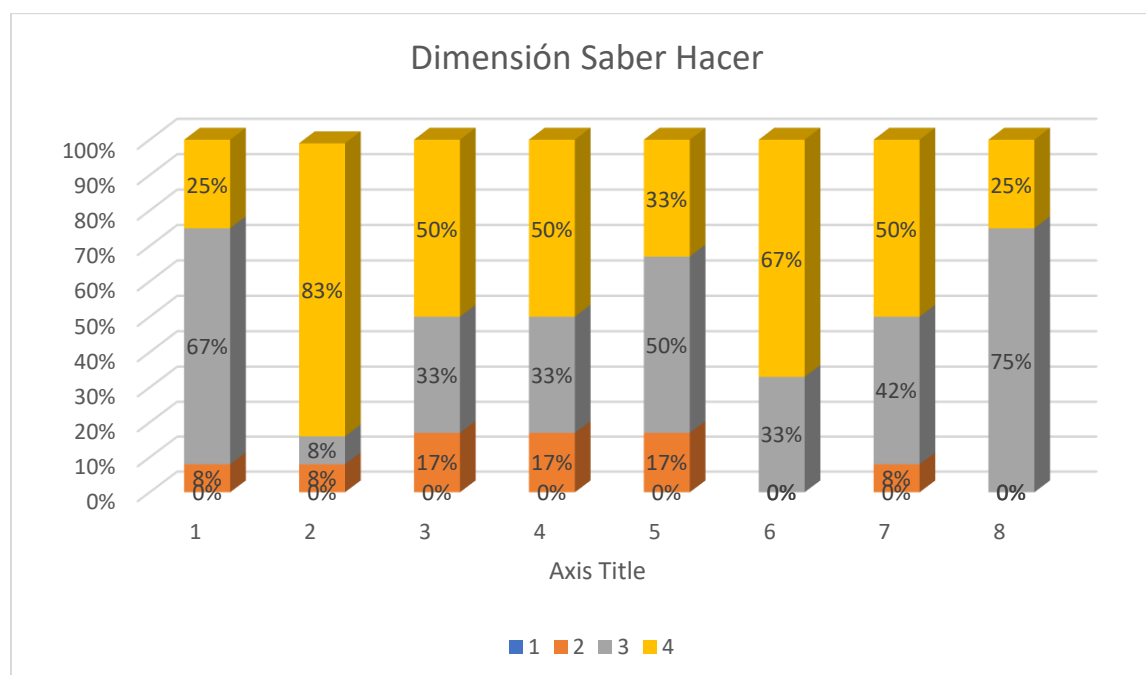
Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad.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



1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo

Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021



1. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.

2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos

3. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes

4. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas

5. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.

6. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.

7. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.
8. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.

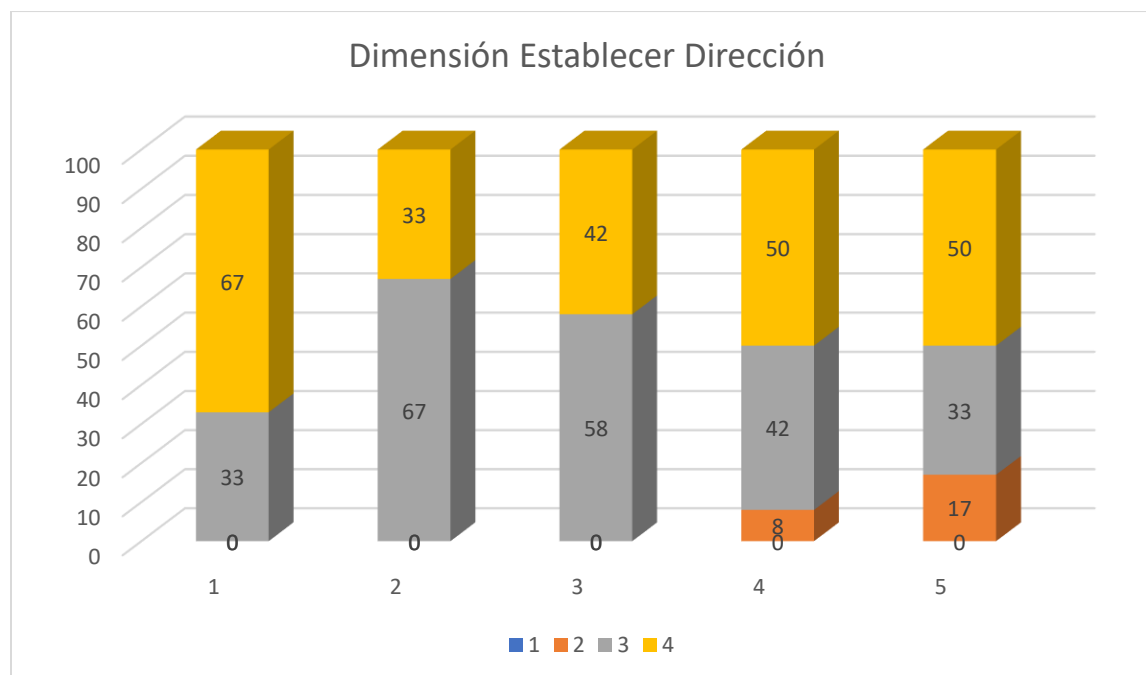
Liderazgo pedagógico:

En esta área se puede observar que la tendencia, al igual que en el área de formación basada en competencia, en el liderazgo pedagógico las y los profesores reconocen que 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. También consideran que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

En la dimensión de desarrollo del personal se aprecia que en las prácticas 1 y 2 baja la valoración y reconocen que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos. Esto se puede traducir, frente a comentarios del personal de la escuela que hay rotación de profesores año a año. Eso mismo se puede traducir en que el equipo directivo no pueda identificar las competencias de los trabajadores de la escuela.

Dimensión Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas



1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.

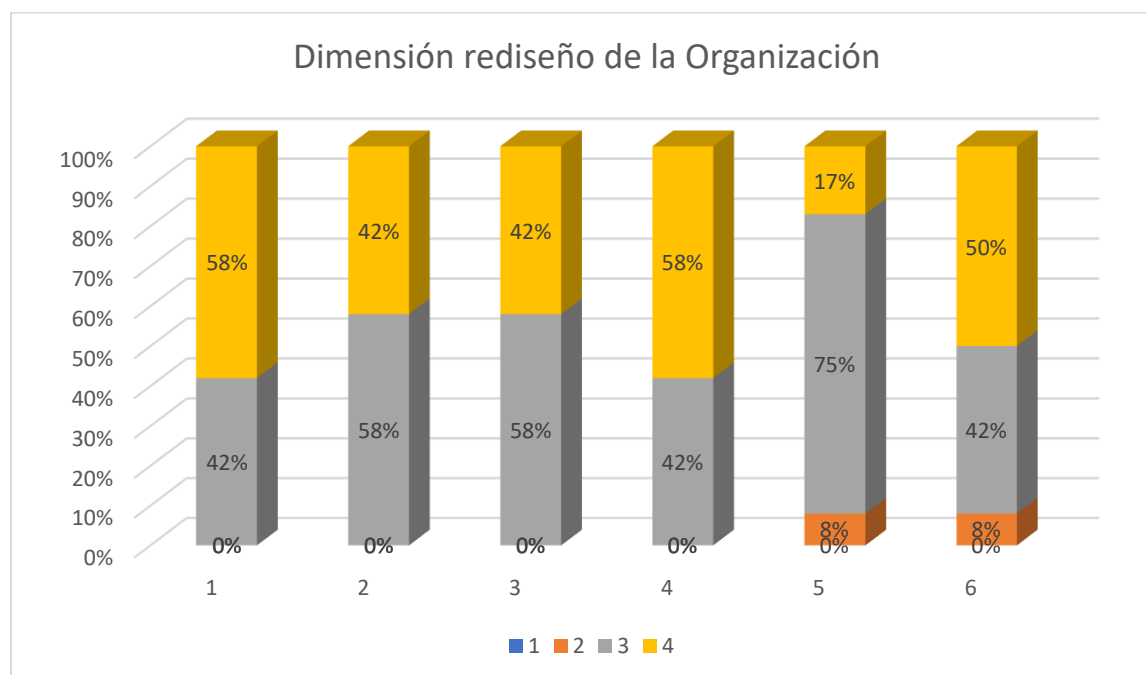
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.

4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.

5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica



1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.

2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.

3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.

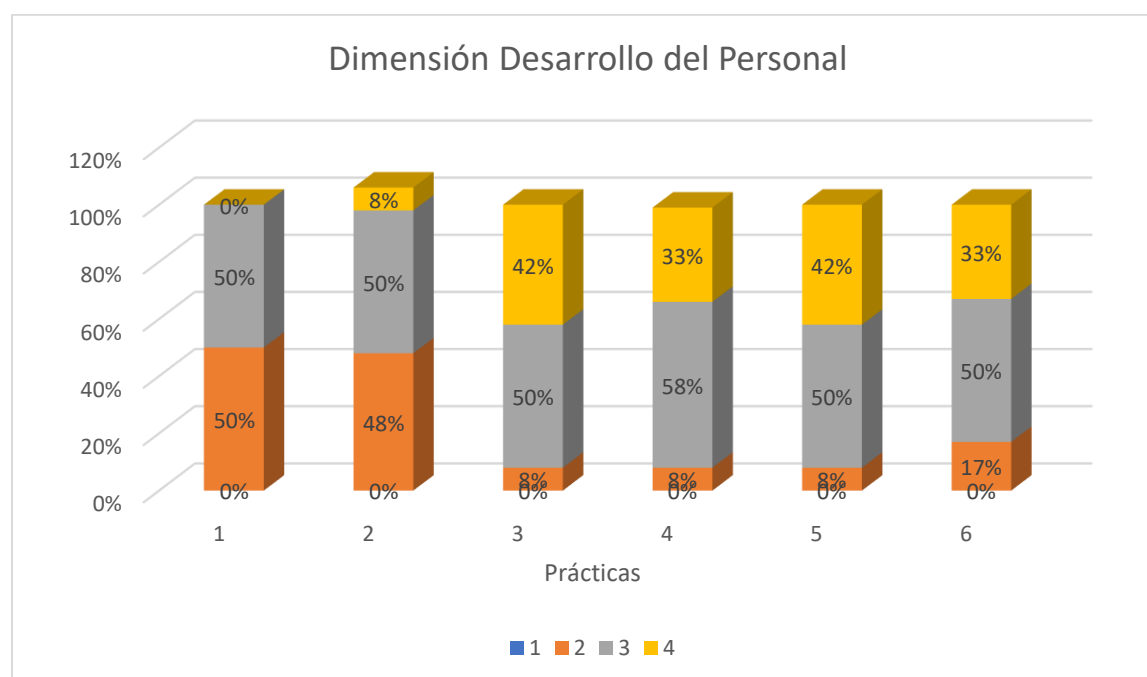
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.

5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

Dimensión desarrollo del personal:

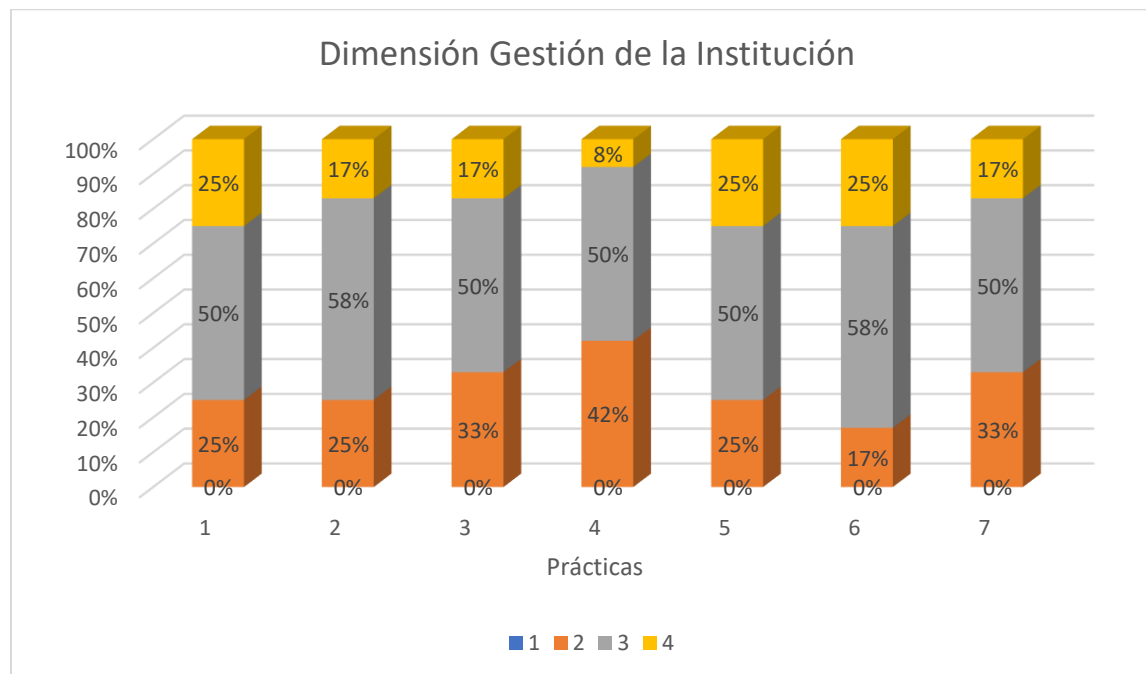
Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente



- | |
|---|
| 1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación. |
| 2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo. |
| 3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento. |
| 4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución. |
| 5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa. |
| 6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional. |

Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum



Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

Prácticas

1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

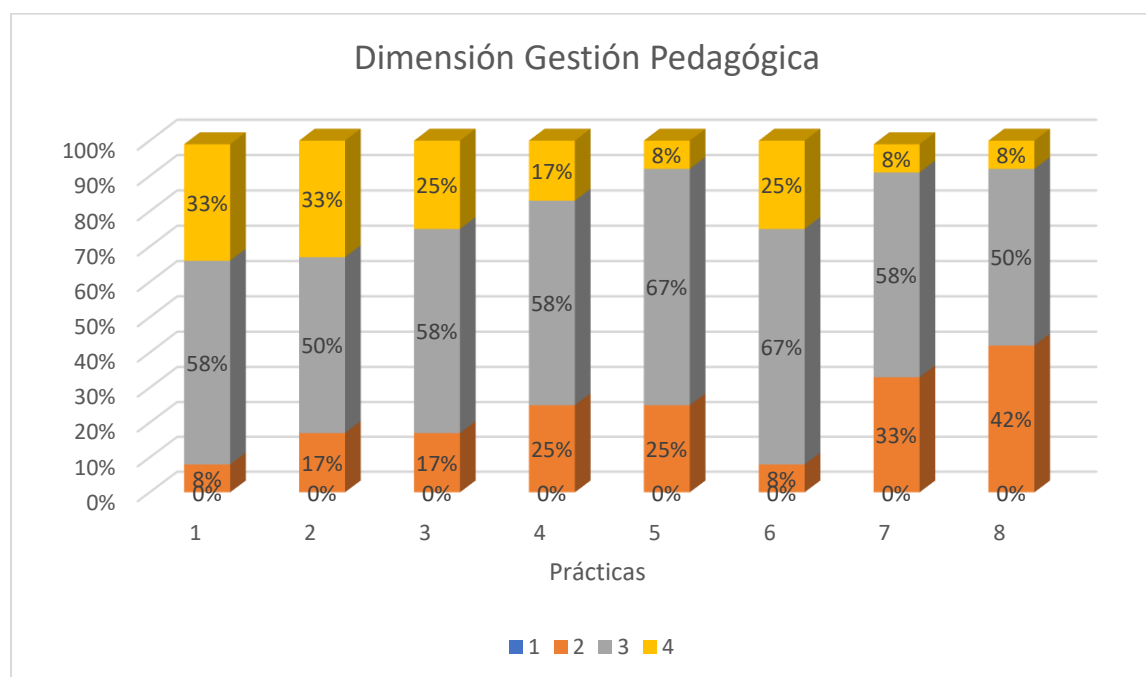
Área Gestión curricular:

En esta área, las y los profesores reconocen que 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., valorando el proceso evaluado en la dimensión pedagógica.

En la dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula, las y los docentes consideran que hay una practica instalada que incorpora la evaluación y perfeccionamiento en las prácticas. Se destacan las prácticas relacionadas con la labor docente donde logran la participación de sus estudiantes en las distintas actividades de aprendizaje en un clima de respeto y de altas expectativas y asegurando el logro de aprendizajes de sus estudiantes. De igual manera, los profesores reconocen en la dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes que el establecimiento se preocupa de todos sus estudiantes, potenciando sus habilidades y apoyando a las niñas y niños con alguna dificultad de aprendizaje, social, afectivo o conductual.

Dimensión Gestión pedagógica:

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la dimensión de gestión pedagógica



1. 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).

2. 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. Igualmente, asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas

3. 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.

4. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones (revisa y analiza para mejorar su contenido) de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes y monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

5. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.

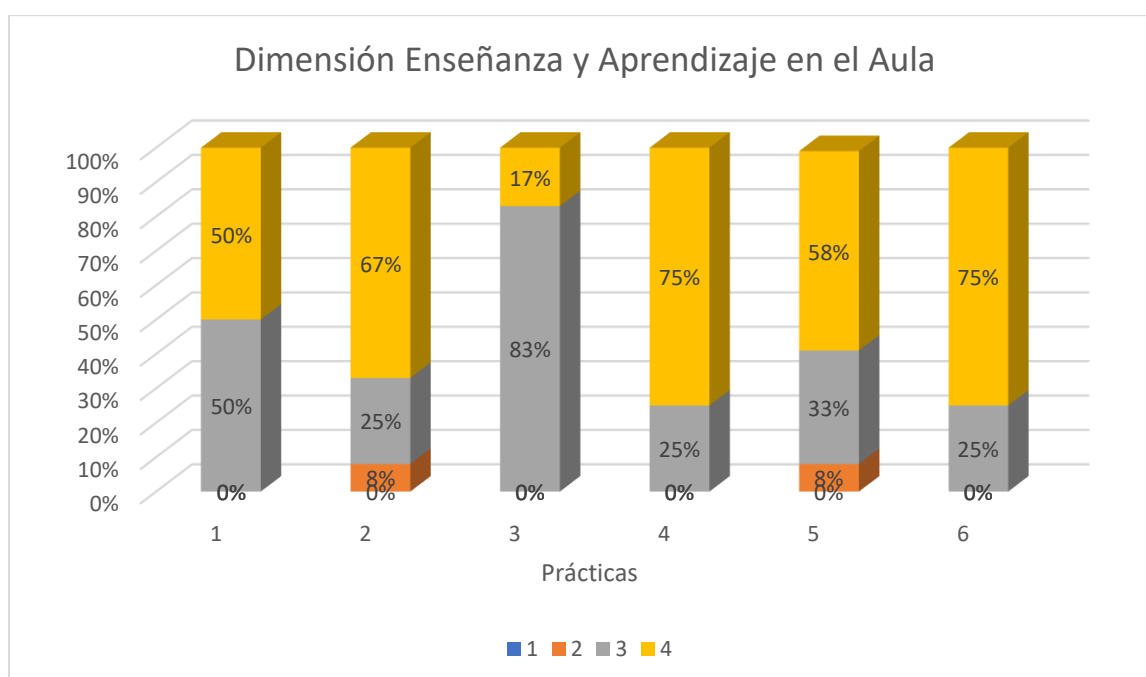
6. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.

7. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.

8. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.



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 introduciendo gradualmente nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.

2. 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.

3. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

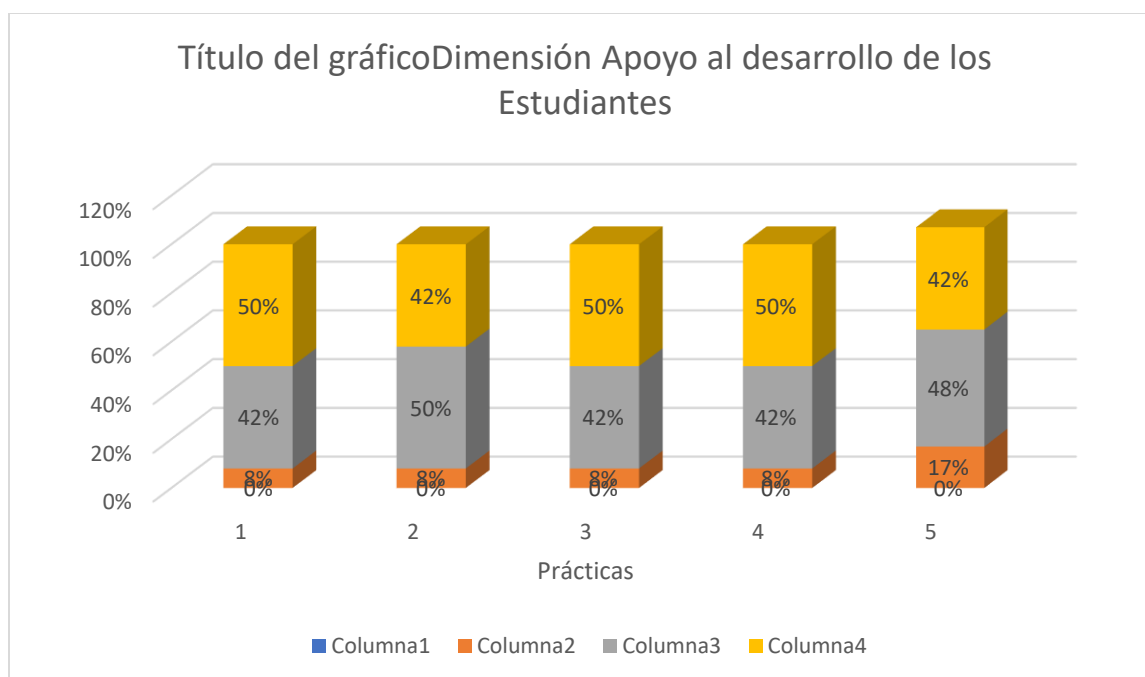
4. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.

5. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases en un clima de respeto (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).

6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.



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 deserción e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

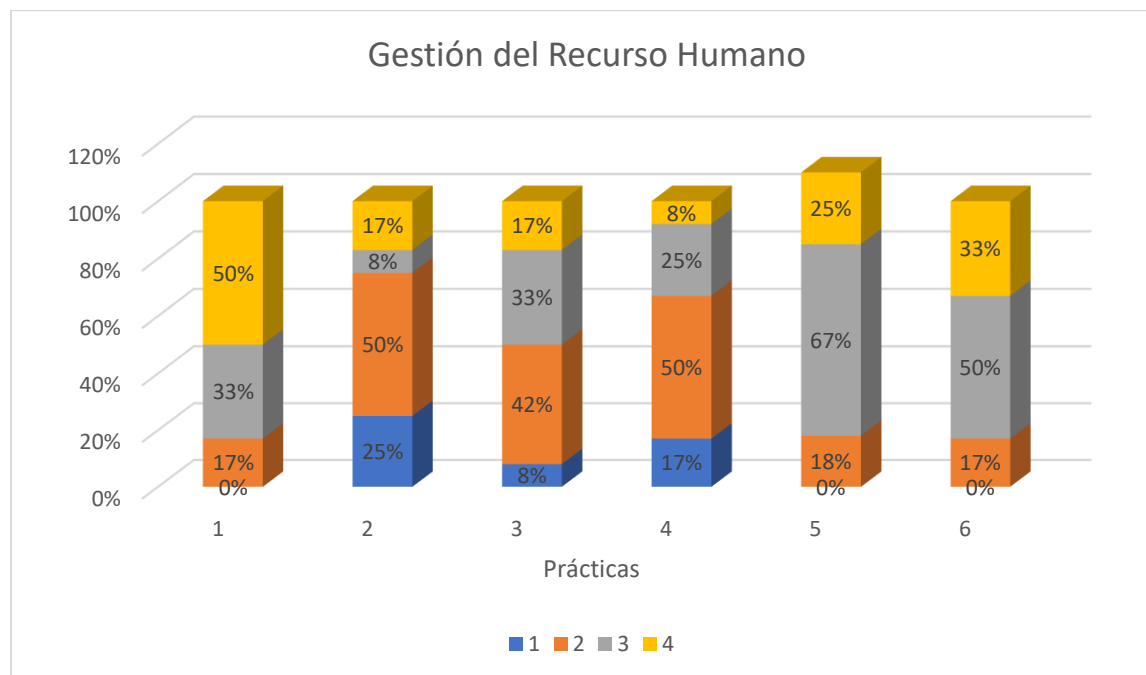
Gestión de recursos:

En la gestión de recursos se puede evidenciar que las y los docentes se ven más críticos afirmando que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática en aquellas prácticas que tienen relación a las responsabilidades del empleador como remplazos de docentes, recursos disponibles para los distintos estamentos y recursos educativos como material didáctico y TICs.

Por otra parte, las y los profesores manifiestan que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos en lo referente a evaluación, retroalimentación del desempeño e instancias de perfeccionamiento docente.

Dimensión: Gestión del recurso humano

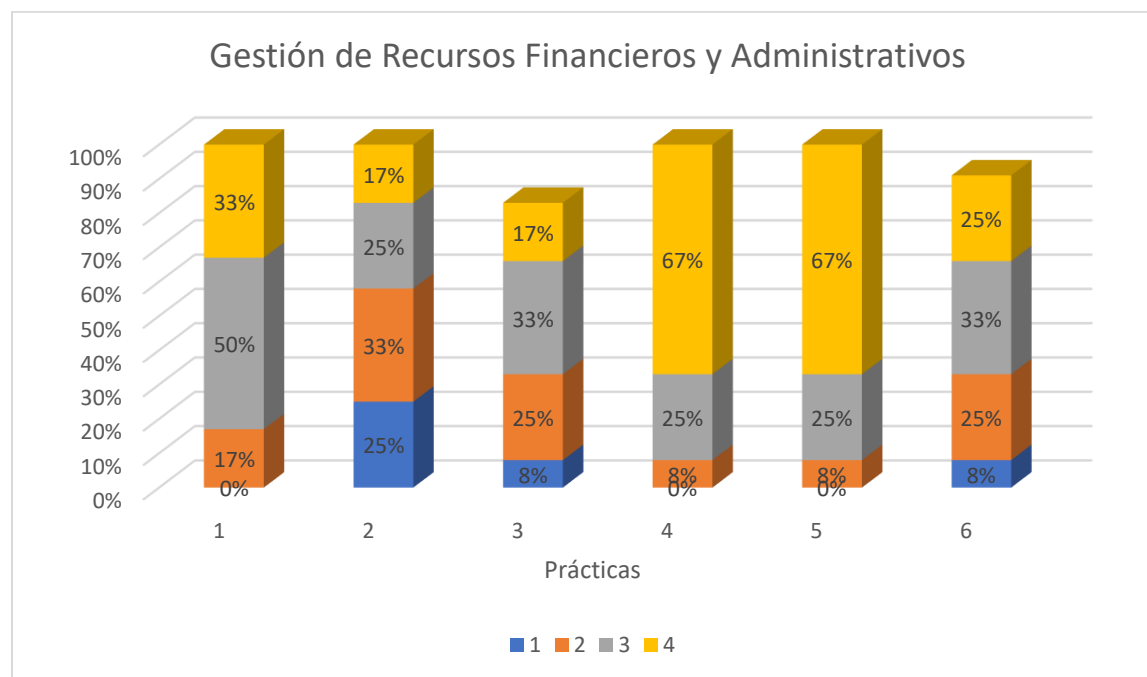
Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.



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 equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.
6. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

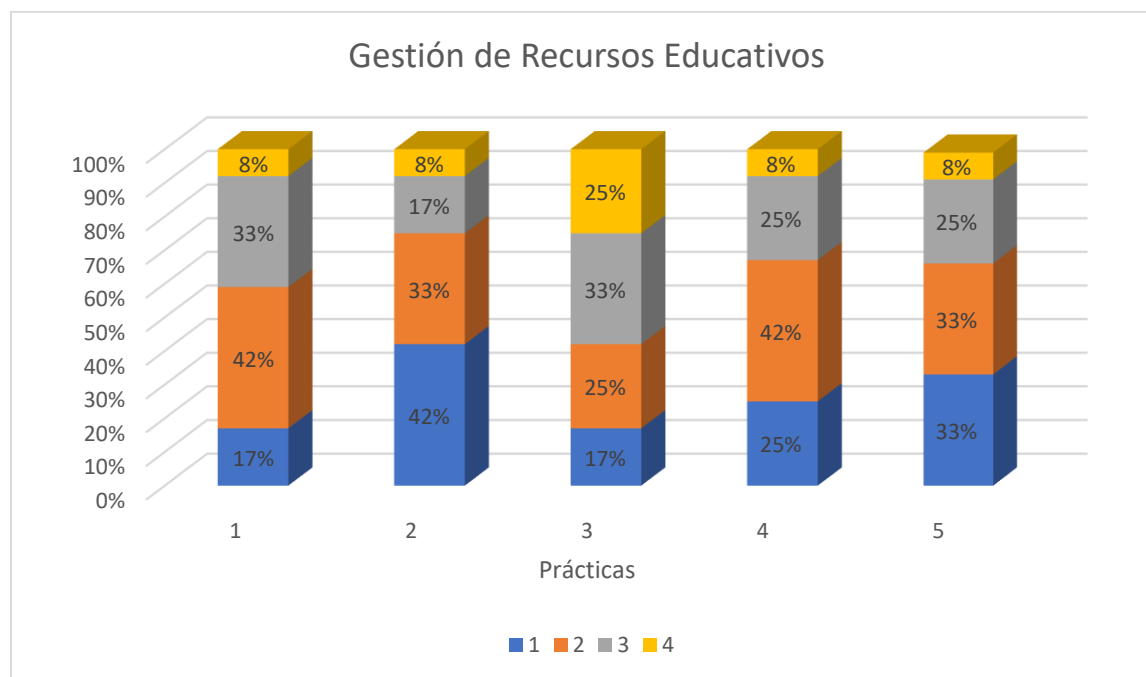
Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.



- | |
|---|
| 1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases. |
| 2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos. |
| 3. El establecimiento 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 está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento. |
| 6. 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: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios



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 mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.

Propuestas de mejora

Área: Formación Basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Realizar capacitaciones entre pares para crear una comunidad de aprendizaje y mejora permanente, mostrando practicas exitosas para ampliar la didáctica profesional de cada asignatura y para desarrollar articulación entre distintas áreas.	Fortalecer las practicas docentes a través de un plan de perfeccionamiento entre pares.	UTP Docentes

Área: liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Consolidar una gestión colaborativa y participativa de todos los miembros de la comunidad educativa donde la escuela se construye en una comunidad de aprendizaje en la que los actores colaboren activamente en la planificación desarrollo y monitoreo y evaluación que	Desarrollar un plan anual de monitoreo y evaluación a través de una calendarización de acciones socializadas y desarrolladas con la comunidad educativa.	Dirección Equipo de Gestión Docentes Comunidad educativa

conducen al quehacer del establecimiento		
--	--	--

Área: gestión curricular.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Promover de manera sostenible las decisiones curriculares que integran aprendizajes significativos fortaleciendo estrategias de acompañamiento en la didáctica, la planificación y la evaluación formativa para el monitoreo de la gestión educativa.	Fortalecer la planificación, la ejecución de clases, la evaluación y la retroalimentación de las diversas actividades pedagógicas con acompañamiento a la gestión del aula para diseñar acciones progresivas y reconocer buenas prácticas de enseñanza.	UTP Docentes

Área: Gestión de recursos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Gestionar todos aquellos recursos materiales necesarios para el buen funcionamiento del quehacer escolar	Desarrollar un plan de trabajo anual que coordine todos aquellos aportes, tanto humanos como materiales, que ayuden a la mejora educativa	Dirección Sostenedor

Conclusión.

Realizar mediciones de la gestión curricular en un centro educacional es beneficioso para una mejora continua de los procesos que debe tener una institución educativa. Estas evaluaciones deben ser permanentes y considerar referentes bibliográficos adecuados, como lo son el Marco para la buena enseñanza y Marco para la buena dirección.

Gracias a esta encuesta realizada a los profesionales de la escuela fronteriza San Gabriel, se recogió información pertinente y relevante que sirve de base para incorporar en un plan de mejora. Aún cuando la escuela San Gabriel se reconoce como una escuela integradora y que respeta la diversidad y los docentes valoran sus prácticas, es necesario optimizarlos escasos recursos didácticos y Tics, se planteará como oportunidad de mejora la autogestión dentro de la escuela ya que el sostenedor no ha logrado proporcionarlos. En cuanto a la capacitación entre pares, se acepta como una buena propuesta que esperamos se pueda concretar adecuando y priorizando el tiempo.

Bibliografía.

Proyecto Educativo Institucional

Escuela de Concentración Fronteriza San Gabriel

<https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/10530/ProyectoEducativo10530.pdf>

Formación por competencias: Reto de la educación superior

<https://www.redalyc.org/journal/280/28059678009/html/>

POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PARA LA MEJORA ESCOLAR

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19582/li0026.pdf>

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus
Sostenedores

https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf

ESTÁNDARES DE LA PROFESIÓN DOCENTE CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO,
EXPERIMENTACIÓN E INVESTIGACIONES PEDAGÓGICAS (CPEIP) PARA
LA BUENA MARCO ENSEÑANZA

<https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR

https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf