



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 BATALLA DEL ROBLE DE LA COMUNA
BULNES, REGIÓN DE ÑUBLE.**

Candidato a magíster: Aracely Soledad Briones Contreras.

Tutor disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

Agosto, 2023.

Índice:

I.	Resumen	3
II.	Introducción.....	4
III.	Marco teórico.....	5
IV.	Marco contextual	11
V.	Diseño y aplicación del instrumento	15
	Diagnóstico de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.....	16
VI.	Análisis de los resultados	32
VII.	Propuestas de mejora	37
VIII.	Conclusión.....	42
IX.	Bibliografía.....	43
X.	Anexos	45
	Anexo 1 Validación del instrumento de evaluación	45
	Anexo 2 Resultados del diagnóstico institucional de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.....	48

Resumen:

El presente trabajo ha sido realizado con el objetivo crear acciones de mejora para las diversas acciones no sistematizadas y/o con un propósito difuso para los actores del Establecimiento Batalla del Roble, de la comuna de Bulnes, región de Ñuble, analizándose las respuestas del diagnóstico de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos aplicado a todos los funcionarios.

En el diseño de la encuesta se considero Marco para la Buena Enseñanza (MBE), los Estándares de la Profesión Docente (2021) y Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2021). Además, se consideró las prácticas de liderazgo para el aprendizaje propuestas por Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006).

El presente trabajo no profundiza el área de convivencia escolar, pero si considera prácticas relacionadas al clima labora en el área de recursos.

La base de para la construcción del trabajo fue la sistematización de procesos, el monitoreo y la retroalimentación de las prácticas en el Establecimiento.

Las acciones de mejora se centran en la generación de capacidades, donde se desarrolle la reflexión colectiva como un proceso permanente.

Para la confección de las acciones de mejora se consideraron las respuestas más descendidas en cada área evaluada, para evitar llenarse de acciones que con el paso del tiempo se iban a dejar de ejecutar.

Se debe considerar que el Establecimiento mencionado esta ubicado en el área rural, cuenta con 116 y cuenta con una dotación limitada, cubriéndose las necesidades básicas.

Se espera que el Establecimiento tenga mejores resultados académicos a partir de la aplicación de las acciones de mejora sugeridas en este trabajo.

Introducción:

El presente trabajo tiene como objetivo crear acciones de mejora para las diversas acciones no sistematizadas y/o con un propósito difuso para los actores del Establecimiento Batalla del Roble, de la comuna de Bulnes, región de Ñuble.

Para lograr el objetivo de este trabajo se realizó la revisión bibliográfica de los temas a desarrollar, revisándose varios autores de reconocida trayectoria.

El trabajo comenzó con la confección de un instrumento diseñado para recoger las apreciaciones docentes con respecto de algunas acciones que se realizan en el Establecimiento. Este instrumento se enfoca en 4 áreas a diagnosticar: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curriculum y gestión de recursos, se presenta en su inicio las instrucciones y la escala evaluativa para que los funcionarios que respondan la encuesta tengan mayor claridad a la hora de responder. La autoría del instrumento es propia y se diseñó utilizándose como base elemental dos documentos ministeriales, el Marco para la Buena Enseñanza (MBE) con los estándares de la Profesión Docente (2021) y Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2021). Además, se consideró las prácticas de liderazgo para el aprendizaje propuestas por Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). La validación fue realizada por el director del Establecimiento. Su aplicación a los docentes fue vía formulario de Google y facilitó el análisis, debido a que la plataforma genera automáticamente los gráficos de resumen.

Posteriormente se realizó un análisis mixto de tipo cuantitativo y cualitativo basados en los niveles propuestos en la escala entregada a los docentes y las respuestas entregadas.

Finalmente se procedió a realizar acciones de mejora de cada una de las áreas consideradas, siendo el área de liderazgo y recursos las que presentan más acciones de mejora.

Marco teórico.

Casanova M. (1998) Concepto de evaluación. La evaluación aplicada enseñanza y el aprendizaje consiste en un proceso sistemático y riguroso de obtención de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente.

Para Casanova M. (1998) es muy importante la evaluación diagnóstica, pues detecta la situación de partida general para dar un inicio al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Nuestro Establecimiento año a año realiza un FODA institucional para conocer las necesidades del Establecimiento y confeccionar un plan de mejoramiento educativo (PME), con los requerimientos más inmediatos de las áreas de gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. Tomando como referencia los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2021).

Ruiz (1998), explica que el proceso de la evaluación se debe entender como un: “análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción”. Por lo tanto, el objetivo de la evaluación que se realizará en este trabajo tiempo como objetivo crear acciones de mejora en las diferentes áreas evaluadas.

El instrumento de evaluación permite diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos a nivel meso curricular, es decir a nivel del establecimiento educacional.

Tabla 1. Criterios considerados en cada área evaluada.

Área	Criterios
Área Formación Basada con Competencias	Saber conocer.
	Saber ser.
	Saber hacer
Área Liderazgo Pedagógico	Establecer dirección
	Rediseñar la organización
	Desarrollar personas
	Gestionar la instrucción
Área de Gestión del Currículum.	Gestión Pedagógica.
	Enseñanza y aprendizaje en el aula
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Área Gestión de Recursos	Gestión de recurso humano
	Gestión de recursos financieros y administración
	Gestión de recursos educativos.

Fuente: elaboración propia.

Como instrumento se diseñó una encuesta con prácticas educativas y niveles de calidad, utilizándose como base elemental dos documentos ministeriales, el Marco para la Buena Enseñanza (MBE) con los estándares de la Profesión Docente (2021) y Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (2021). Además, se consideró las prácticas de liderazgo para el aprendizaje propuestas por Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006).

El instrumento está integrado por preguntas cerradas que contiene opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010, p. 217).

Tabla 2. Tipo de instrumento y respuesta.

Tipo de Instrumento	Área	Dimensión	Tipo de respuesta
Encuesta de evaluación diagnóstica institucional	Área Formación Basada con Competencias	Saber conocer.	Cada pregunta tendrá cuatro opciones de respuesta donde sólo una será correcta según el nivel de calidad descrito.
		Saber ser.	
		Saber hacer	
	Área Liderazgo Pedagógico	Establecer dirección	
		Rediseñar la organización	
		Desarrollar personas	
		Gestionar la instrucción	
	Área de Gestión del Currículum.	Dimensión Gestión Pedagógica.	
		Enseñanza y aprendizaje en el aula	
		Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
	Área Gestión de Recursos	Gestión de recurso humano	
		Gestión de recursos financieros y administración	
		Gestión de recursos educativos.	

Fuente: Elaboración propia.

Para la validación del instrumento mide aquello para lo cual está destinado, como indica Anastasia y Urbina, (1998) la validez tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuan bien lo hace, indica el grado con que pueden inferirse las conclusiones obtenidas de los resultados. “La validez es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesa estudiar” (Landeau, 2007, p. 81).

La validez puede examinarse desde diferentes perspectivas: validez real, validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo (Bernal Torres, 2006, pp. 214-215).

De acuerdo con Landeau (2007, p. 81) hay diversas razones que pueden afectar la validez y la confiabilidad de un instrumento, entre ellas se mencionan las siguientes:

- Falta de claridad del instrumento.
- Elección de un instrumento sin análisis ni preparación.
- Desconocimiento de las variables a considerar.
- Uso inadecuado del instrumento en la situación en que la recolección tiene lugar.
- Uso inadecuado de los individuos a los que se les aplica el instrumento.
- Presencia de pormenores de tipo mecánico

“La validez de contenido se refiere a la fidelidad con que el contenido de un instrumento representa al universo total del contenido que podría medirse” (Moreno B., 2000, p. 65).

La validez de contenido se determina mediante el juicio de expertos, a los que se les pide su opinión proporcionándoles, además del instrumento en cuestión, la descripción de la(s) variable(s) que pretenden medirse y de los rasgos componentes de la(s) misma(s) (Moreno B., 2000, p. 66).

Se realizará la validación de contenido mediante el juicio de un experto, a partir del Método de agregados individuales. El juicio de expertos es un procedimiento que nace de la necesidad de estimar la validez de contenido de una prueba. Para realizarlo se debe recabar información de manera sistemática. Para la validación de contenido se utilizará el Método de agregados individuales, en el que se pedirá a cada experto la revisión de los ítems o las preguntas del instrumento de evaluación. Es un método económico que no exige que se reúna a los expertos en un lugar determinado (Corral,

2009, p. 231). Los reactivos aprobados por unanimidad serán piloteados, los reactivos con observaciones se corregirán y volverán a ser revisados por los jueces.

Considerando que la población objetiva de nuestro Establecimiento es reducida (docentes de una escuela rural), se determinó solo validar con dos expertos el instrumento, para el equipo directivo aprobar y establecer una fecha de aplicación.

Luego del análisis de las respuestas del instrumento, se procede a realizar las acciones de mejora. Para esto, tenemos varios autores que hablan al respecto.

Sebring y Montgomery (2015) identifican cinco apoyos esenciales a los procesos de mejora de la escuela, aunque estos no aseguran por sí solos un mejoramiento sostenido. Entre estos elementos se encuentra: (1) la capacidad, compromiso y responsabilidad del equipo docente con la mejora; (2) la existencia de vínculos positivos entre apoderados y la escuela; (3) un entorno de aprendizaje seguro y ordenado que permita a los estudiantes aprovechar al máximo el tiempo de enseñanza; (4) un currículum y actividades extraprogramáticas alineadas entre cursos, niveles y asignaturas, que motive y comprometa a los estudiantes; y finalmente (5), se menciona la importancia de un liderazgo eficaz, en donde los líderes estimulen y enriquezcan el desarrollo de los otros cuatro apoyos organizativos claves.

Gray, Hopkins y Reynolds (1999) identificaron tres “rutas hacia el mejoramiento escolar” que conceptualizan como: (1) enfoques tácticos, (2) enfoques estratégicos y (3) generación de capacidades. Nuestras acciones de mejora intentan centrarse en la ruta 3, generación de capacidades, donde el desarrollo de capacidades se enfoca en la reflexión colectiva, como un proceso permanente. Estas escuelas han sido caracterizadas como “organizaciones que aprenden” (Bellei et al., 2014).

La retroalimentación es un proceso mediante el cual la información recogida en las observaciones del aula cobra valor en la medida que pueda ser “devuelta” al docente; es decir “compartida, analizada y comprendida en conjunto” (Leiva, Montecinos, & Aravena, 2017), de este modo, tanto las acciones de mejora enfocadas en prácticas en el aula, como de otra índole deben ser retroalimentadas a tiempo y ser evaluadas constantemente.

Es aconsejable la retroalimentación descriptiva del modelo de Tunstall y Gipps (1996), destacando el tipo D, construyendo el aprendizaje o incluso de tipo C, especificando el logro o el modo de mejorar. De esta manera los involucrados pueden construir entre ambos el aprendizaje

Hay que tener en consideración que Gibbs & Simpson (2009) nos hacen ver la importancia de ofrecer la retroalimentación a tiempo para que los estudiantes lo reciban cuando aún les importa y puedan utilizarla posteriormente.

El valor de nuestra propuesta es poder contribuir con una retroalimentación descriptiva basada en los logros y sugerencias para mejorar, con la intención de evitar comentarios descriptivos que no aportan.

Marco contextual.

1. Datos del Establecimiento Educacional:

Nombre del Establecimiento	Escuela Batalla del Roble
Rol Base de Datos	3982-9
Dirección	Km.9, ruta N° 48
Comuna	Bulnes
Correo Electrónico	escuelabatalladelroble@daembulnes.cl

Fuente: PEI de la escuela Batalla del Roble.

2. Reseña histórica:

El establecimiento, se encuentra emplazado geográficamente a 9 KM de la ciudad de Bulnes, en el sector El Roble, a 1500 metros del Río Itata, lugar donde se desarrolló un episodio importante de la historia de nuestro país el 17 de octubre de 1813 en plena Patria Vieja, " la Batalla del Paso El Roble", en los albores de la Independencia de Chile y donde se recuerda al coronel Bernardo O "Higgins Riquelme con su célebre arenga patriota: "¡A mí, soldados... ¡O vivir con honor o morir con gloria! ¡El que sea valiente que me siga!"

Según información de los vecinos, el año de fundación de la escuela fue 1916, sin embargo, el primer registro escolar data del año 1924, donde figura como " escuela mixta rural N° 16", cuya primera dirección estuvo a cargo de la Sra. Julia Guzmán y contó con una matrícula de 66 alumnos. En el año 1946 pasa a llamarse " escuela co-educacional N°16, funcionando en una casa del sector denominada " chalet". Ya en el año 1955 contaba con una matrícula de 154 alumnos, que albergaba en un galpón de calaminas, con piso de cemento, en condiciones muy precarias, por lo que no reunía las condiciones, ni los requisitos para funcionar como escuela, según consta en las actas de los inspectores departamentales de educación de la época.

La familia Álamos Ojeda, en el año 1960, aproximadamente, dona el terreno donde se emplaza actualmente la escuela. A contar del año 1989 el establecimiento adquiere el nombre de "El Roble (Bulnes) F-307 " la cual se clasificó con letra y número, dependiendo de la cantidad de alumnos.

Actualmente, de acuerdo a la Reforma Educacional del año 1995 recibe el nombre de "Escuela Batalla del Roble". En el año 2008 se inaugura el nuevo edificio escolar y con ello el ingreso a la Jornada Escolar Completa JEC. Hoy registra una matrícula de 116 alumnos y cuenta con el programa de integración escolar.

3. Matricula de los últimos años e índice de vulnerabilidad

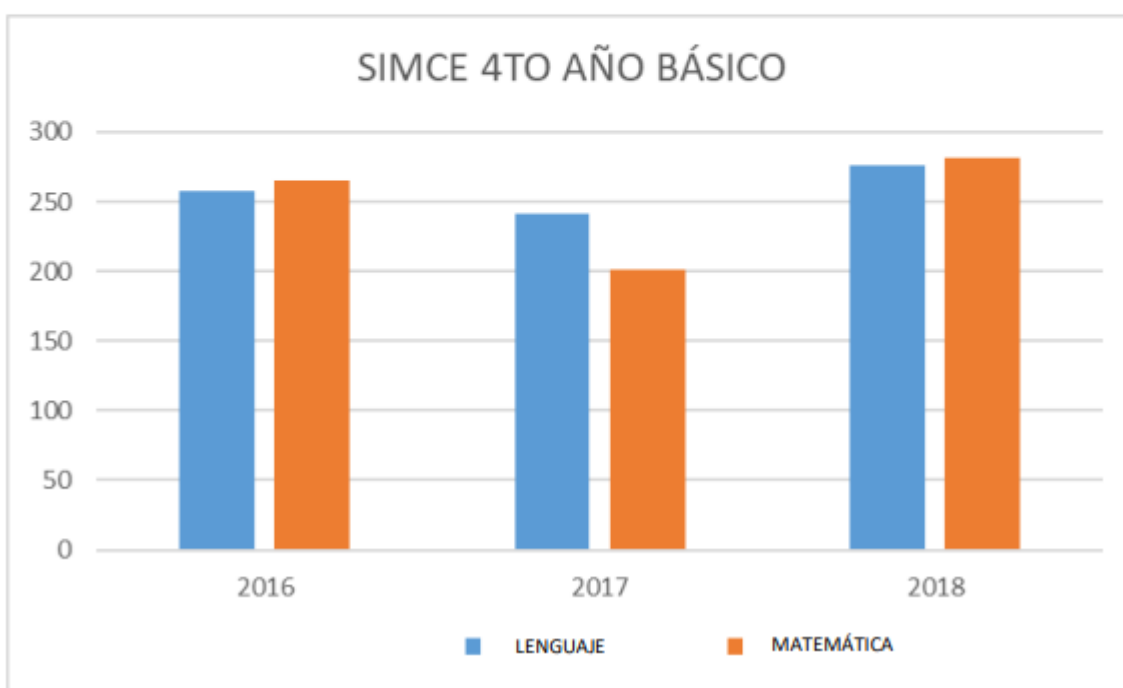
2019	2020	2021	2022	2023	Vulnerabilidad
100	100	106	113	114	98%

4. Resultados Académicos últimos años:

a. Resultados SIMCE:

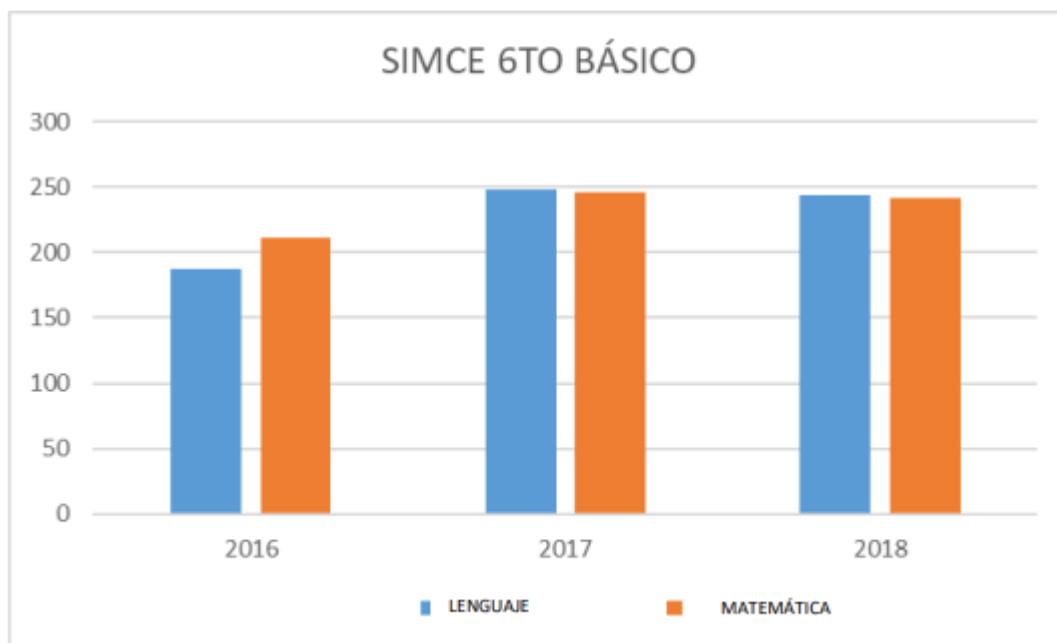
➤ Simce Cuarto Año de Enseñanza Básica:

Año	Puntaje Lectura	Puntaje Matemática
2016	258	265
2017	241	201
2018	276	281



➤ Simce Sexto Año de Enseñanza Básica

Año	Puntaje Lectura	Puntaje Matemática
2016	187	211
2017	248	246
2018	244	241



5. Sello Educativo, visión y misión:

Sello educativo	“Por una huella verde”
Visión:	Integrar en la sociedad personas con competencias académicas, habilidades sociales y conciencia en el cuidado del medio ambiente valorando su entorno natural.
Misión:	Promover la inclusión y respeto basándose en los principios de sana convivencia entre los miembros de la comunidad y cercanía con el medio natural

6. Dotación 2023.

Equipo Directivo:

Función	Cantidad	Horas Contratadas
Dirección	1	44
Unidad Técnico Pedagógica	1	22

Personal Docente

Función	Cantidad	Horas Contratadas
Educadora de Párvulos	1	44
Educadora Diferencial	1	140
Inglés	1	44
Educación Física	1	44
Convivencia Escolar	1	24
Otros docentes	8	304

Personal No Docente

Función	Cantidad	Horas de Contratadas
Psicólogo(a)	1	44
Fonoaudiólogo(a)	1	18
Terapeuta Ocupacional	1	5
Técnico Diferencial	4	152
Asistente de Aula	1	42
Bibliotecaria	1	38
Inspector(a) educacional	1	44
Encargado de Computación	1	24
Auxiliar de Servicio	1	44
Trabajadora Social	1	44
Kinesiólogo	1	5
Psicopedagogo	1	14

Diseño y aplicación del instrumento.

El instrumento diseñado cuenta con un objetivo y se enfoca en 4 áreas a diagnosticar: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curriculum y gestión de recursos, se presenta en su inicio las instrucciones y la escala evaluativa para que los funcionarios que respondan la encuesta tengan mayor claridad a la hora de responder.

El instrumento es de autoría propia y se diseñó utilizándose como base elemental dos documentos ministeriales, el Marco para la Buena Enseñanza (MBE) con los estándares de la Profesión Docente (2021) y Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2021). Además, se consideró las prácticas de liderazgo para el aprendizaje propuestas por Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006).

La validación de contenido fue mediante el juicio de expertos, a partir del Método de agregados individuales. Los aspectos a evaluar fueron: congruencia con la especificación, uso del lenguaje, redacción y ortografía¹.

La encuesta de diagnóstico fue enviada al director del Establecimiento quien realizó validación del instrumento, acordando la fecha de aplicación vía formulario de Google a los docentes del Establecimiento y el tiempo que tenían de plazo para responder.

Los docentes que participaron de la actividad fueron los funcionarios activos dentro del Establecimiento, excluyendo a: personas con administrativo y licencias médicas.

¹ Ver Anexo 1

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

Objetivo:

Realizar un diagnóstico del Establecimiento considerando 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curriculum y gestión de recursos para proponer acciones de mejora posteriormente.

Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del curriculum y gestión de recursos.

Debe marcar en cada cuadrícula a la derecha del enunciado, el valor que considere que se asemeje al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a su contexto.

Escala evaluativa:

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

Valor	Nivel de Calidad
1	Se realizan acciones con propositivos que son difusos para los actores de la escuela y se implementan de manera asistemática
2	Se realizan acciones con un propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela y se implementa de manera sistemática
3	Se realizan acciones con un propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela, se implementa de manera sistemática y con progresión secuencial de los procesos, orientados a la mejora de los resultados institucionales. Se observa una práctica institucional o pedagógica.
4	Se realizan acciones con un propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela, se implementa de manera sistemática y con progresión secuencial de los procesos, orientados a la mejora de los resultados institucionales. Se observa una práctica institucional o pedagógica, que además incorpora la evaluación y el perfeccionamiento de sus procesos.

1. Área formación basada en competencias:

1.1 Dimensión saber conocer.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes comprenden cómo aprenden los/as estudiantes, los factores educativos, familiares, sociales y culturales que influyen en su desarrollo, y la importancia de atender a diferencias individuales en el diseño de los procesos de enseñanza y aprendizaje.				
2. Los docentes demuestran 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 estudiante				
3. Los docentes planifican experiencias de aprendizaje efectivas, inclusivas y culturalmente pertinentes para el logro de los objetivos de aprendizaje, considerando el conocimiento disciplinar y didáctico, el currículum vigente, el contexto, las características y conocimientos previos de sus estudiantes y la evidencia generada a partir de las evaluaciones.				

1.2 Dimensión saber ser.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente establece un ambiente de aula respetuoso, inclusivo y organizado, para favorecer el aprendizaje de sus estudiantes y su compromiso con la promoción de la buena convivencia.				
2. El docente promueve 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				
3. Los docentes actúan éticamente, resguardando los derechos de todos sus estudiantes, su bienestar y el de la comunidad escolar, en consonancia con el proyecto educativo institucional, la legislación vigente y el marco regulatorio para la educación escolar				
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				

1.3 Dimensión saber hacer

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes implementan 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.				
2. Los docentes desafían a sus estudiantes promoviendo el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y la metacognición, basándose en los conocimientos de la disciplina que enseña, para que aprendan de manera comprensiva, reflexiva y con creciente autonomía				
3. Los docentes utilizan la evaluación y la retroalimentación para monitorear y potenciar el aprendizaje, basándose en criterios evaluativos y evidencia relevante, ajustando apoyos de manera oportuna y específica, y propiciando la autoevaluación en los/as estudiantes				

2. Área Liderazgo Pedagógico:

2.1 Dimensión Establecer Dirección.

Proceso general para evaluar:				
Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del equipo y los incentive a perseguir sus propias metas.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director identifica oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Además, establece valores centrales y alinea su equipo de trabajo, a las familias y a los alumnos con ellos, de manera que la visión propuesta puede ser alcanzada				
2. EL director construye acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión				
3. El director demuestra altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas				

2.2 Rediseñar la organización.

Proceso general para evaluar:				
Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director convoca a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y la confianza mutuos entre los involucrados				
2. En el Establecimiento se promueve la confianza en los líderes				
3. En la actividad colaborativa se determina de manera compartida los procesos y resultados de los grupos				
4. En la actividad colaborativa se promueve la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos				
5. Se proveen los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo				
6. Existen espacios temporales para que los profesores puedan planificar				
7. Existe una distribución del liderazgo en tareas específicas con el tiempo que se requiere para realizarlas				
8. El director crea una relación productiva con la familia y la comunidad, asignando un rol significativo a los apoderados.				
9. El equipo directivo conecta a la escuela con su entorno y oportunidades				

2.3 Desarrollar personas.

Proceso general para evaluar:				
Se entrega de direcciones que motiven a las personas con su trabajo				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El líder posee habilidades que potencien las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las direcciones que se entregan				
2. Se presta atención, estimulación y apoyo individual a los profesores				
3. Se realiza perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades que pueden ayudar a los profesores a realizar de mejor manera su labor.				

2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)

Proceso general para evaluar:				
Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Se provee a los docentes de apoyo técnico (acompañamiento, evaluación, coordinación)				
2. El equipo directivo monitorea y evalúa las practicas docentes y de los aprendizajes. Centrándose en el progreso de los alumnos				

3. Se evitan actividades que generan distracciones a lo que no es el centro del trabajo y no colaboran con las metas propuestas				
---	--	--	--	--

3. Área de Gestión del currículum.

3.1 Dimensión Gestión Pedagógica.

Proceso general para 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 director y el jefe técnico pedagógico definen los planes de estudio y la asignación de docentes y horarios de los cursos en función de los objetivos académicos y formativos del Establecimiento y de las necesidades de los estudiantes. Por ejemplo: consideran la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana y la experiencia de los docentes en sus respectivas áreas, entre otros.				
2. El jefe técnico pedagógico promueve que los docentes se apropien, conozcan y majen las Bases Curriculares y los programas de estudio, generando espacios para su análisis y discusión				
3. El jefe técnico pedagógico realiza un seguimiento de la cobertura curricular, por nivel y asignatura, para asegurar los aprendizajes y desarrollo del PEI. Para esto, llevan el detalle de los Objetivos de Aprendizaje trabajados según				

las planificaciones de los docentes, el acompañamiento al aula y el análisis del trabajo de los estudiantes.				
4. El director y la jefe técnico pedagógico acuerdan con las docentes prácticas comunes que deben ser implementadas en más de una asignatura, para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes. Por ejemplo: políticas de asignación de lecturas, de tareas, de uso de la biblioteca, de inclusión de preguntas de desarrollo en las pruebas, hábitos de discusión, rutinas de pensamiento, técnicas para gestionar la participación en clase, métodos para tomar apuntes, requisitos para entrega de trabajos, normas para citar bibliografía, entre otras.				
5. El jefe técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos específicos por asignatura y se aseguran de que los implementen adecuadamente. Por ejemplo, el método para aprender a leer, el enfoque para enseñar matemática y el énfasis metodológico en ciencias.				
6. El jefe técnico pedagógico asigna tiempos para que los docentes calendaricen su planificación anual.				
7. El jefe técnico-pedagógico analiza con los docentes las planificaciones y los retroalimenta para mejorar su contenido. En este intercambio se busca material complementario, se corrigen errores, se mejoran las actividades, entre otras.				
8. El director y el jefe técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación adecuado a la normativa vigente, lo comunican oportunamente a la comunidad educativa.				
9. El jefe técnico pedagógico revisa con los docentes las principales evaluaciones para asegurar su calidad.				

3.2. Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general para evaluar:				
Describe los procedimientos y prácticas que implementan los docentes en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes realizan sus clases en función de los Objetivos de Aprendizaje, considerando las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum nacional.				
2. Los docentes demuestran dominio de las habilidades establecidas en el currículum y las enseñan de manera sistemática y sostenida durante las clases.				
3. Los docentes demuestran dominio de los contenidos y rigurosidad conceptual en las clases. Por ejemplo, usan un lenguaje preciso y adecuado a la edad de los estudiantes al explicar y dar instrucciones, seleccionan materiales adecuados y entregan una cantidad de información justa y bien parcelada, con los énfasis necesarios y en un orden que facilita la comprensión de conocimientos y la ejecución de habilidades.				
4. Los docentes, al iniciar las clases, presentan el objetivo de aprendizaje y conversan con sus estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que llevarán a cabo para lograrlo, y su relación con sus conocimientos previos.				
5. Los docentes promueven que sus estudiantes procesen y construyan sus aprendizajes mediante estrategias efectivas.				

6. Los docentes generan lazos positivos con sus estudiantes, mediante la consideración e interés que demuestran hacia ellos.				
7. Los docentes tratan a sus estudiantes de manera inclusiva y sin discriminar.				
8. Los docentes retroalimentan constantemente a sus estudiantes sobre su desempeño, de manera individual y grupal.				
9. Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.				
10. Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.				

3.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general para evaluar:				
Describe las políticas, procedimientos y estrategias que llevan cabo el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.				
2. El jefe técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo sistemático y oportuno a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje y requieren reforzamiento adicional, mediante repasos programados, guías de apoyo, asignación de tutores, entrevista con las familias y los apoderados, entre otros.				
3. El jefe técnico-pedagógico y los docentes gestionan el diagnóstico para los estudiantes con posibles necesidades educativas especiales y su apoyo o tratamiento, mediante especialistas internos o externos, en coordinación con las familias y los apoderados.				
4. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.				
5. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales,				

afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.				
6. El equipo directivo y los docentes entrevistan y mantienen contacto periódico con las familias y los apoderados de los estudiantes que presentan problemas sociales, afectivos o conductuales para conversar sobre las dificultades observadas, reunir más información, acordar medidas estratégicas de apoyo, hacer seguimiento, entre otras.				
7. El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.				

4. Área gestión de recursos.

4.1 Gestión de recurso humano

Proceso general para evaluar:				
Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el equipo directivo del establecimiento para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima laboral positivo				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo estructura la organización definiendo por escrito las funciones y responsabilidades del personal y el organigrama que especifica los cargos y las relaciones entre sus integrantes. Además, logra que la comunidad educativa conozca la estructura y respete los roles definidos				
2. El equipo directivo implementa mecanismos para contar permanentemente con todos los cargos cubiertos. Para esto: - Gestiona eficientemente los reemplazos de corto plazo. - Desarrolla estrategias para disminuir las ausencias de los docentes.				
3. El equipo directivo promueve el cumplimiento de la asistencia y de los horarios del personal mediante una cultura de la responsabilidad y supervisión de estos aspectos.				
4. El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.				
5. El equipo directivo evalúan anualmente el clima laboral para detectar logros y necesidades e implementar				

medidas para afianzar lo logrado, introducir mejoras y reparar el clima si este se encuentra deteriorado.				
6. El equipo directivo se preocupan de fortalecer el clima laboral del establecimiento.				

4.2 Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general para evaluar:				
Describe las políticas y procedimientos implementados por el equipo directivo del establecimiento para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo implementa medidas sistemáticas para mantener la matrícula y completar las vacantes				
2. El equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente				

4.3. Gestión de recursos educativos.

Proceso general para evaluar:				
Describe los procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo del establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo se aseguran de contar con los insumos fungibles básicos, los recursos didácticos y TIC exigidos por la normativa vigente, y se cercioran de que estos se mantengan en buen estado y disponibles para el uso de docentes y estudiantes.				
2. El equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, promueven entre los docentes y los estudiantes el uso efectivo de los recursos didácticos. Para esto, definen lineamientos pedagógicos para su uso seguro y responsable, difunden y explican sus potencialidades, realizan sugerencias para su incorporación en las planificaciones, facilitan su préstamo, entre otras.				
3. El equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa, instalando una cultura de cuidado en la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				

Análisis de los resultados².

a) Formación basada en competencias:

La mayoría de los encuestados expresan que realizan acciones y prácticas basadas en competencias son explícitas, claras y sistemáticas, siendo practicas institucionales para la mejora de los resultados institucionales. Se evidencia que se necesita consolidar la evaluación y perfeccionamiento de los procesos de las acciones instauradas.

b) Liderazgo pedagógico:

En esta área las respuestas se diversifican, centrándose en los niveles de calidad 2 y 3, considerándolas practicas con un propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela, existiendo en algunas prácticas evaluación y perfeccionamiento docente.

Los resultados de dimensión establecer dirección tiene resultados positivos, centrándose en el nivel 3, donde las acciones se realizan con un propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela, se implementa de manera sistemática y con progresión secuencial de los procesos, orientados a la mejora de los resultados institucionales. Se observa una práctica institucional o pedagógica.

Al analizar la dimensión de rediseñar la organización, más de un 20% de los docentes considera que no se promueve la confianza en los líderes educativos y no se cuenta con espacios temporales para planificar de manera sistemática y clara.

Es preocupante en la dimensión de desarrollar personas como en la pregunta relacionada a la atención, estimulación y apoyo individual a los profesores, un gran porcentaje (30.8% nivel 1 y 30.8% nivel 2) siente que no existe una práctica con objetivos claros o sistemáticos, y un 23,1% de los participantes considera que además el Establecimiento si realiza acciones con un propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela, implementándolas de manera sistemática y con progresión secuencial de los procesos, orientados a la mejora de los resultados institucionales. Se observa una práctica institucional o pedagógica, solo un 15,4% considera que además se incorpora la evaluación y el perfeccionamiento de sus procesos. Por lo que no existe

² Ver gráficos en Anexo 2.

una visión compartida en esta pregunta. El resultado más alarmante en esta dimensión se encuentra en la percepción de los docentes sobre el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades que reciben, encontrándose 69,2% de respuestas en el nivel 2 y un 30.8% en el nivel 1, no existe registro de respuestas en nivel 3 y 4, por lo que a esta practica no tiene progresión secuencial de los procesos, orientados a la mejora de los resultados institucionales, no se observa como una práctica institucional o pedagógica y no se incorpora la evaluación y el perfeccionamiento de sus procesos

En la dimensión: gestionar la instrucción, los docentes en un 46,2% (nivel 3) considera que las acciones tienen propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela, se implementan de manera sistemática y con progresión secuencial de los procesos, orientados a la mejora de los resultados institucionales, observándose una práctica institucional o pedagógica. Los demás docentes se distribuyen en los niveles 2 y 1, y no existe ningún docente que piense que existe evaluación y perfeccionamiento de los procesos. Los encuestados dividen sus opiniones cuando se les pregunta por el monitoreo y evaluación de las practicas docentes y de los aprendizajes, centrándose en el progreso de los alumnos por parte del equipo directivo, el nivel 1 presenta un 30,8%, en el nivel 2 un 30.8%, en el nivel 3 un 30,8%y en el nivel 4 un 7,7%, quedando claro que comparten la opinión de que no existe evaluación y perfeccionamiento de los procesos. En la pregunta se evitan actividades que generan distracciones a lo que no es el centro del trabajo y no colaboran con las metas propuestas, las respuestas se distribuyen en los 4 niveles propuestos.

Gestión Curricular:

En la dimensión gestión pedagógica se puede apreciar que las respuestas a las primeras preguntas se distribuyen en los niveles superiores, por que queda claro que la gran mayoría considera las acciones como practicas claras, sistemáticas orientadas a la mejora, donde algunos además consideran que se busca la evaluación y el perfeccionamiento de los procesos. La única pregunta que tiene un % significativo en el nivel 1 con un 30,8% se refiere al trabajo del jefe técnico pedagógico cuando analiza con los docentes las planificaciones y los retroalimenta para mejorar su contenido, además el siguiente 23,1% se encuentra en nivel 2, un 30,8% en nivel 3 y un 15,4% en nivel 4,

siendo un área importante dentro del quehacer educativo, se debe prestar atención para una acción de mejora.

Las dimensiones de enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes son las que presentan los mejores resultados de toda encuesta, todas las preguntas tuvieron más de un 50% de respuestas en nivel 3 y 4, quedando en evidencia que se consolidan prácticas que tienen propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela, se implementan de manera sistemática y con progresión secuencial de los procesos, orientados a la mejora de los resultados institucionales, observándose una práctica institucional o pedagógica e incluso se aprecia en la mayoría evaluación y perfeccionamiento de los procesos.

c) Recursos:

La dimensión gestión del recurso humano presenta diversos niveles de respuesta en sus preguntas.

Un 62,5% de los encuestados cree que las funciones y responsabilidades del personal y el organigrama que especifica los cargos y las relaciones entre sus integrantes se encuentra en un nivel 2, existe un propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela y se implementa de manera sistemática, pero debe trabajarse en la mejora de los resultados y hacerse una práctica institucional.

Cuando se pregunta si el equipo directivo implementa mecanismos para contar permanentemente con todos los cargos cubiertos, gestionando los reemplazos de corto plazo y desarrollo de estrategias para disminuir las ausencias de los docentes, un 38,5% de los resultados se aprecian en el nivel 1, un 30,8% en el nivel 2 y un 30,8% en el nivel 3, no existe evaluación y perfeccionamiento de los procesos que se puede apreciar en el nivel 4.

En el Establecimiento un 53,8% de los docentes cree que el equipo directivo promueve el cumplimiento de la asistencia y de los horarios del personal mediante una cultura de la responsabilidad y supervisión de estos aspectos siendo una práctica considerada para la mayoría con propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela, se implementan de manera sistemática y con progresión secuencial de los procesos,

orientados a la mejora de los resultados institucionales, observándose una práctica institucional o pedagógica.

El equipo directivo ha implementado un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño laboral, un 15,5% opina que en nivel 1, un 61,5% en nivel 2 y un 23,1% en nivel 3, donde la mayoría cree que existe un propósito explícito y claro para todos los actores de la escuela y se implementa de manera sistemática, otros pocos que se trabaja en mejora de los resultados y es una práctica institucional, pero donde todos coinciden que no existe evaluación y perfeccionamiento de las prácticas.

Considerando lo importante que es en la actualidad la convivencia escolar, es preocupante que los resultados en la pregunta 5 (el equipo directivo evalúan anualmente el clima laboral para detectar logros y necesidades e implementar medidas para afianzar lo logrado, introducir mejoras y reparar el clima si este se encuentra deteriorado) los resultados se encuentren en nivel 1 (38,5%) y nivel 2 (46,2%) y solo un 7,7% en nivel 3 y 7,7% en nivel 4, dejando claro que se debe generar acciones para desarrollar practicas institucionales que sean evaluadas y reformuladas constantemente. Algo muy similar sucede con la pregunta 6 (El equipo directivo se preocupan de fortalecer el clima laboral del establecimiento), pero acá vemos una mejora en los porcentajes, en nivel 1 un 15,4%, nivel 2 un 46,2%, nivel 4 un 38,5%, ambas preguntas ligadas al mismo tema y evidencian que se debe mejorar el clima laboral y las acciones que están implementadas.

Dentro de la dimensión gestión de recursos financieros y administración se percibe que se deben consolidar y evaluar sistemáticamente las acciones para mantener la matrícula de acuerdo a un 53,8% de respuestas que están en el nivel 2 y no existiendo respuestas en el nivel 4. Los docentes consideraran de acuerdo a los buenos porcentajes alcanzados un 38,5% en nivel 4, un 46,2% en nivel 3 y un 12,4% en nivel 2, que existe una buena practica del equipo directivo hacia el aseguramiento de cumplir con la normativa vigente.

Las respuestas en la dimensión gestión de recursos educativos están muy diversificadas, se obtiene un buen desempeño del equipo directivo referido a como aseguran los insumos fungibles básicos, los recursos didácticos y TIC exigidos por la normativa,

manteniéndolos en buen estado y disponibles para su funcionamiento, siendo las respuestas divididas en nivel 2 y 3, donde se debe implementar una acción de mejora relacionada a la evaluación y perfeccionamiento de los procesos. Cuando se les pregunta si el equipo directivo se asegura de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa, instalando una cultura de cuidado en la comunidad educativa, las respuestas se dividen entre los 4 niveles, niveles 1,3 y 4 con un 30.8% cada uno y el nivel 2 con un 7,7%, para tener mayor claridad sobre esta respuesta será necesario aplicar una encuesta detallada sobre qué consideraron los docentes como infraestructura e el equipamiento. Los docentes en su mayoría creen que el establecimiento y el equipo directivo se asegura de contar con una biblioteca CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

Propuestas de mejora.

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Reflexionar sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje de cada docente	Establecer 3 jornadas de reflexión y retroalimentación durante el año escolar para que los docentes reflexionen sobre el saber conocer, saber ser y saber hacer a través de dinámicas impartidas por el equipo directivo.	Equipo Directivo
	Evaluar las jornadas de reflexión en consejo de profesores inmediatamente después de realizadas para establecer mejoras.	Director

Área: Liderazgo pedagógico.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Generar confianza en los líderes educativos.	Establecer horarios claros y conocidos por los funcionarios para que puedan acercarse a exponer temas que consideren relevantes, siendo atendidos, estimulados y apoyados individualmente.	Director
Contar con un espacio físico y temporal para planificar	Habilitar un espacio físico cómodo y agradable para que los docentes puedan planificar sin distracciones	Director
	Establecer un horario en común para planificar, donde puedan ser	Director

	retroalimentados por el jefe de unidad técnica pedagógica.	
Perfeccionar a los docentes para mejorar las practicas educativas	Determinar áreas de interés a perfeccionar	Jefe UTP
	Contratar ATE o profesional experto para realizar perfeccionamiento	Director
	Realizar la jornada de perfeccionamiento	Director y Jefe UTP
	Evaluar y reflexionar la jornada de perfeccionamiento con todos los docentes	Jefe UTP y director.
Acompañar a los docentes en el aula y posteriormente generar reflexión a través de una retroalimentación descriptiva para monitorear y evaluar las practicas docentes y los aprendizajes	Establecer foco de observación	Director
	Acompañar a docente en el aula	
	Reflexionar junto al docente acompañado a través de una retroalimentación descriptiva basada en los logros y sugerencias para mejorar.	
Crear planes de mejora de aprendizajes	Aplicar instrumentos diagnósticos integrales de aprendizaje	Docentes
	Analizar los resultados y crear planes de mejora	Jefe UTP
	Aplicar planes de mejora	Docentes
	Evaluar implementación de la acción a través de la reflexión y retroalimentación colectiva.	Jefe UTP

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Retroalimentar las planificaciones de los docentes	El jefe de Unidad Técnico pedagógica semanalmente establece un tiempo estable para retroalimentar descriptivamente las planificaciones de cada funcionario, centrándose en los logros y sugerencias para mejorar, con la intención de evitar comentarios que no aporten.	Jefe UTP

Área: Gestión de Recursos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Establecer por escrito responsabilidades y funciones del personal del Establecimiento.	Asegurar en el Reglamento Interno la descripción de las responsabilidades y funciones básicas y legales de todo el personal del Establecimiento	Director
	Entregar por escrito durante los primeros 5 días del año escolar las funciones y responsabilidades a cada funcionario del Establecimiento	Director
	Entregar por escrito las funciones y responsabilidades a cada funcionario que realiza reemplazo en el Establecimiento durante su primer día laboral	Director

	Entregar por escrito cualquier función, tarea o responsabilidad que surja durante el año escolar al funcionario.	Director
	Monitorear el cumplimiento de funciones y responsabilidades (desempeño laboral) durante el año escolar y retroalimentar a los funcionarios	Director
	Evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades, actas de retroalimentación, etc. durante el mes de diciembre para determinar la planta docente del año siguiente.	Director
Establecer estrategias para mantener todos los cargos cubiertos durante el año escolar	Fomentar en los funcionarios la buena disposición a enviar el informe de licencia médica lo antes posible	Director
	Mantener una carpeta con material actualizado de las diferentes asignaturas para utilizar en caso de ausencia de un docente.	Jefe UTP
	Solicitar durante el mismo día de recibida la licencia un reemplazante al sostenedor	Director
	Contratar un docente de apoyo el año 2024 para cubrir las faltas.	Director
	Calendarizar a los funcionarios que tomaran cada curso de acuerdo a los días de licencia con anticipación y entregar material de trabajo	Jefe UTP
Fortalecer el clima laboral del Establecimiento	Bimestralmente se realizará una jornada de esparcimiento	Convivencia Escolar

	Semestralmente se realizará una jornada para detectar logros y necesidades para mejorar el clima laboral entre los funcionarios del Establecimiento	Convivencia Escolar
Mantener o aumentar la matrícula del Establecimiento	Difundir folletos digitales en redes sociales	Ingeniero en informática
	Detectar en reuniones de apoderados o entrevistas las inquietudes o molestias de los apoderados	Docentes
	Analizar en jornadas bimestrales la evolución de la matrícula en el Establecimiento, detectando factores o causas que influyen en esta y realizando acciones para mejorarla de manera colectiva.	Director
Contar con infraestructura y equipamiento de calidad	Realizar encuesta sobre el estado de la infraestructura y equipamiento con el que cuenta la escuela	Director
	Analizar resultados con los docentes y funcionarios para definir prioridades de compra	Director
	Enviar ordenes de compra al sostenedor	Director

Conclusión

El trabajo tenía como objetivo crear acciones de mejora para las diversas acciones no sistematizadas y/o con un propósito difuso para los actores del Establecimiento Batalla del Roble, de la comuna de Bulnes, región de Ñuble.

Se confeccionó una evaluación diagnóstica que se aplicó a los docentes del Establecimiento. Este instrumento en formato encuesta se enfoca en 4 áreas a diagnosticar: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curriculum y gestión de recursos, con instrucciones y una escala evaluativa para que los funcionarios tengan mayor claridad a la hora de responder. La autoría del instrumento fue propia y se diseñó utilizándose como base elemental dos documentos ministeriales, el Marco para la Buena Enseñanza (MBE) con los estándares de la Profesión Docente (2021) y Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2021). Además, se consideró las prácticas de liderazgo para el aprendizaje propuestas por Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). La validación fue realizada por el director del Establecimiento. Su aplicación a los docentes fue vía formulario de Google y facilitó el análisis, debido a que la plataforma genera automáticamente los gráficos de resumen.

Se realizó un análisis mixto de tipo cuantitativo y cualitativo basados en los niveles propuestos en la escala entregada a los docentes y las respuestas entregadas. En este análisis se pudo observar que las áreas de formación basada en competencias y gestión del curriculum estaban bastante consolidadas en el Establecimiento y no era necesario implementar grandes acciones de mejora, en cambio liderazgo pedagógico y recursos necesitaron acciones más concretas para alcanzar las mejoras necesarias.

Bibliografía

Anastasia, A., y Urbina, S. (1998). Test psicológicos. México: Prentice Hall.

Bellei, C.; Valenzuela, J.P.; Vanni, X. y Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela. ¿cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Segunda edición. Santiago Chile: LOM Ediciones.

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson Educación

Casanova. M. A. (1998), La evaluación educativa, México, Biblioteca para la Actualización del Maestro, SEP-Muralla,

Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Ciencias de la Educación, 19(33), pp. 228-247

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. (n.d.). Curriculum Nacional. Retrieved June 6, 2023, from https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14361/EID_estandar.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Gray, J.; Hopkins, D.; Reynolds, D.; Wilcox, B.; Farrell, S. y Jesson, D. (1999). Improving Schools: Performance and Potential. Buckingham: Open University Press.

Gibbs, G. & Simpson, C. (2009). Condiciones para una evaluación continuada favorecedora del aprendizaje. Barcelona: Octaedro

Landeau, R. (2007). Elaboración de trabajos de investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Alfa

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). Successful school leadership what it is and how it influences pupil learning. Nottingham: Research Report 800.

Leiva, M., Montecinos, C., & Aravena, F. (2017). Liderazgo Pedagógico en Directores Noveles en Chile: Prácticas de Observación de Clases y Retroalimentación a Profesores. Aceptado para su publicación en Revista Relieve

Marco para la buena enseñanza, Estándares de la Profesión Docente. (n.d.). Estándares de la Profesión Docente. Retrieved June 6, 2023, from <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

Moreno B., M. G. (2000). Introducción a la metodología de la investigación educativa II. México: Editorial Progreso

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). Successful school leadership what it is and how it influences pupil learning. Nottingham: Research Report 800

Ruiz, José María. (1998). Cómo hacer evaluación en centros educativos. Madrid: Narcea.

Sebring, P. y Montgomery, N. (2014). Los cinco apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela: movilizandolos resultados. Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 5 (1), pág. 63–85.

Tunstal, P. & Gipps, C. (1996). Teacher feedback to young children in formative assessment: A typology. British Educational Research Journal, 22 (4), 389-404

Anexos

Anexo 1

Validación del instrumento de evaluación.



**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 Batalla del Roble, de la comuna Bulnes, región de Ñuble

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

	si	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 contempla todas las áreas necesarias a diagnosticar.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Ninguna

Identificación del experto

Nombre y apellidos	José Manuel Figueroa Fuentes
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Director de Escuela Batalla del Roble Profesor de educación básica Diplomado en gestión estratégica directiva en establecimientos educativos Escuela Batalla del Roble
e-mail	josefigueroafuentes90@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	09 de junio 2023

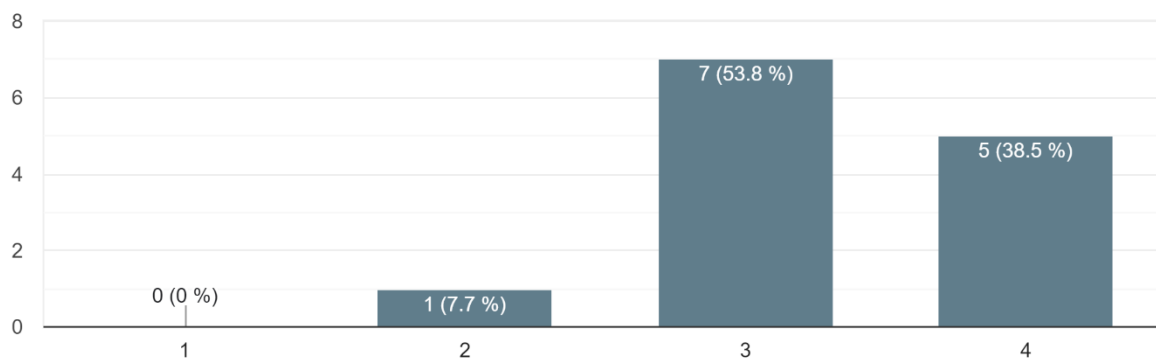


José Manuel Figueroa Fuentes
Director

Anexo 2:**Resultados del diagnóstico institucional de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.****1. Área formación basada en competencias:****1.1 Dimensión saber conocer.**

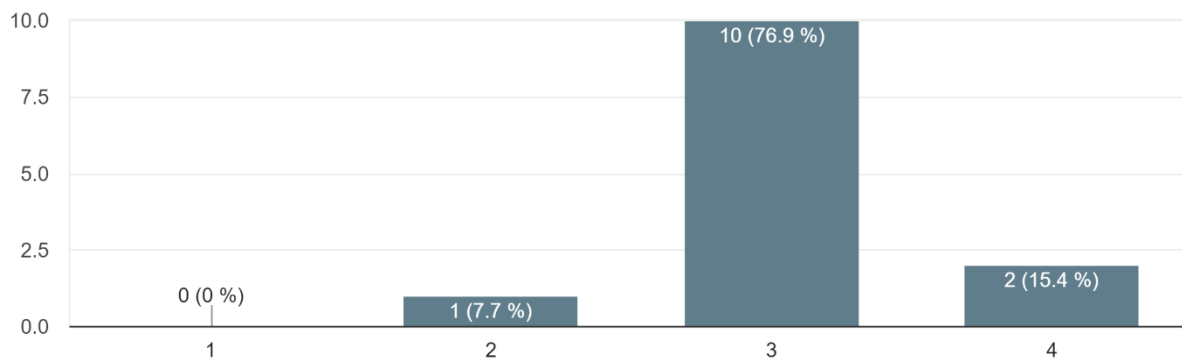
1. Los docentes comprenden cómo aprenden los/as estudiantes, los factores educativos, familiares, sociales y culturales que influyen en s...diseño de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

13 respuestas



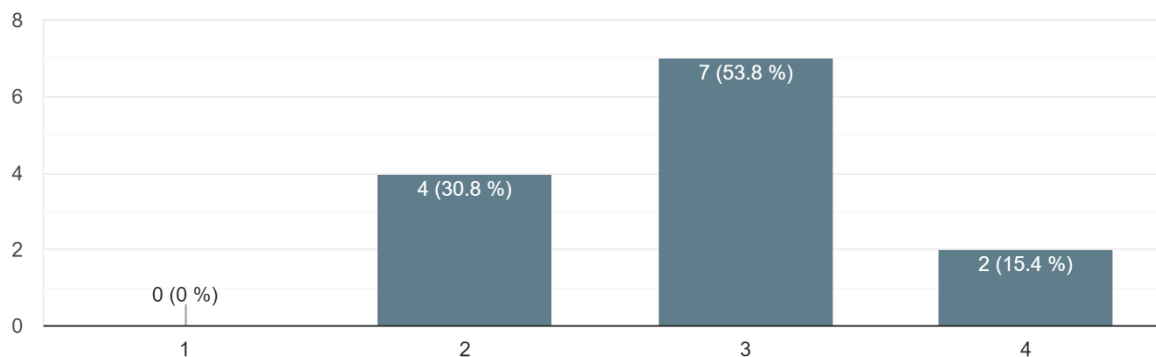
2. Los docentes demuestran una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña,...cesible y significativo para todos sus estudiantes

13 respuestas



3. Los docentes planifican experiencias de aprendizaje efectivas, inclusivas y culturalmente pertinentes para el logro de los objetivos de aprend...a evidencia generada a partir de las evaluaciones.

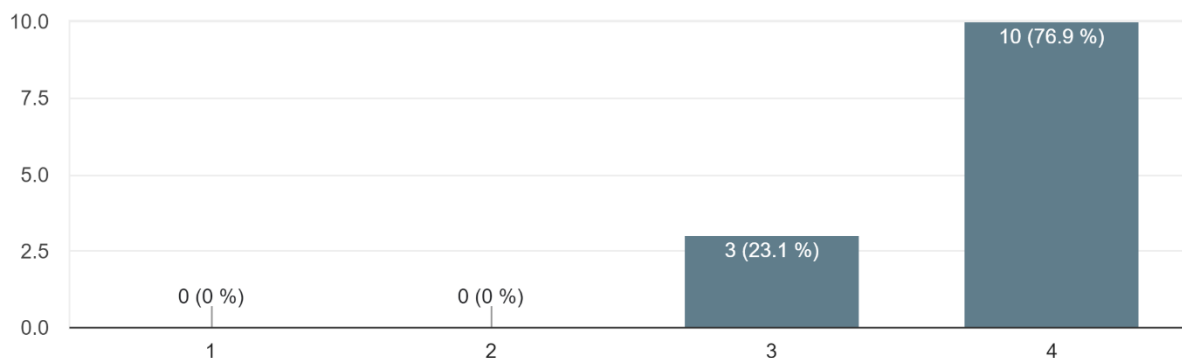
13 respuestas



1.2 Dimensión saber ser

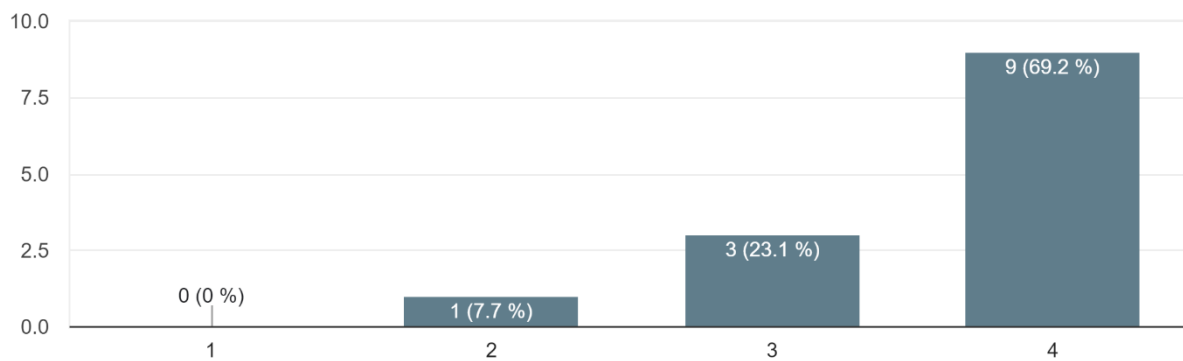
1. El docente establece un ambiente de aula respetuoso, inclusivo y organizado, para favorecer el aprendizaje de sus estudiantes y su compromiso con la promoción de la buena convivencia.

13 respuestas



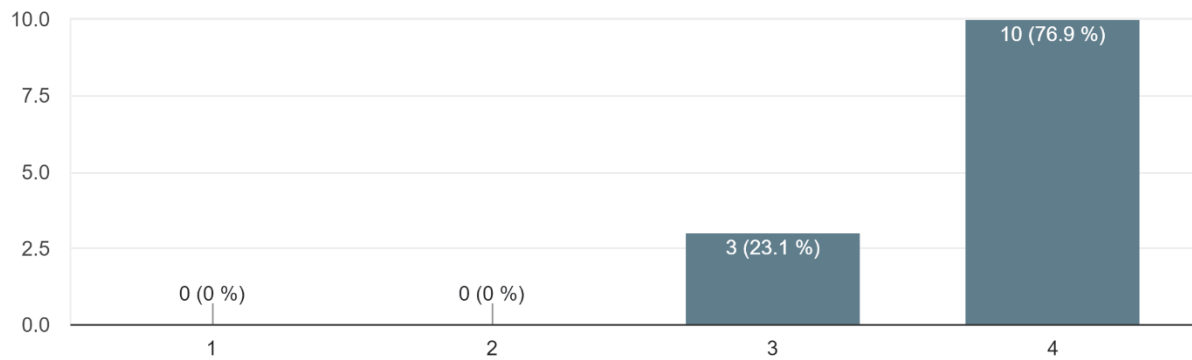
2. El docente promueve el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocion...l medio ambiente y valoración por la diversidad

13 respuestas



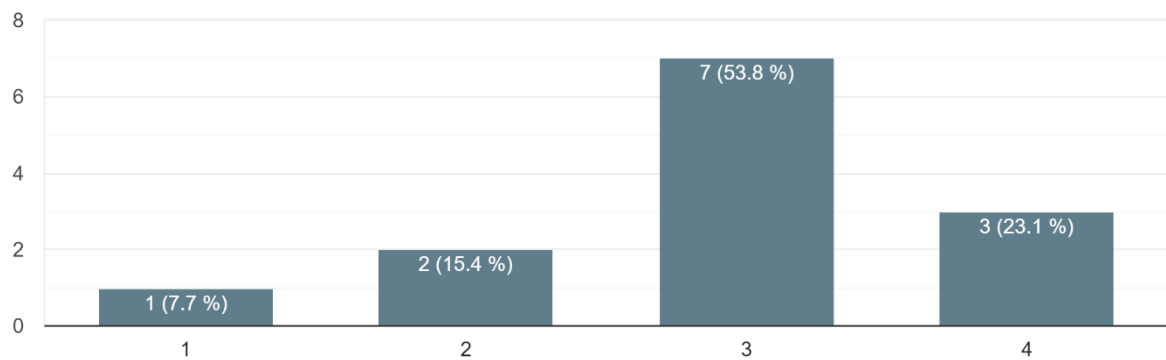
3. Los docentes actúan éticamente, resguardando los derechos de todos sus estudiantes, su bienestar y el de la comunidad escolar, en consonancia con el marco regulatorio para la educación escolar

13 respuestas



4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.

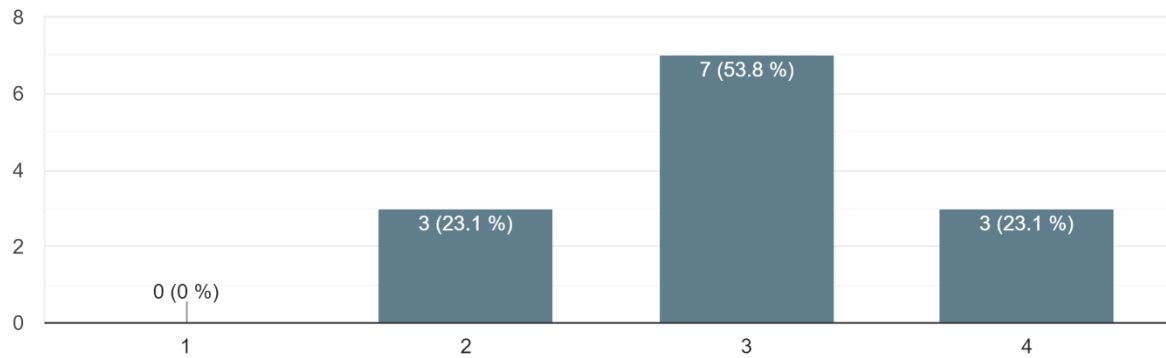
13 respuestas



1.3 Dimensión saber hacer

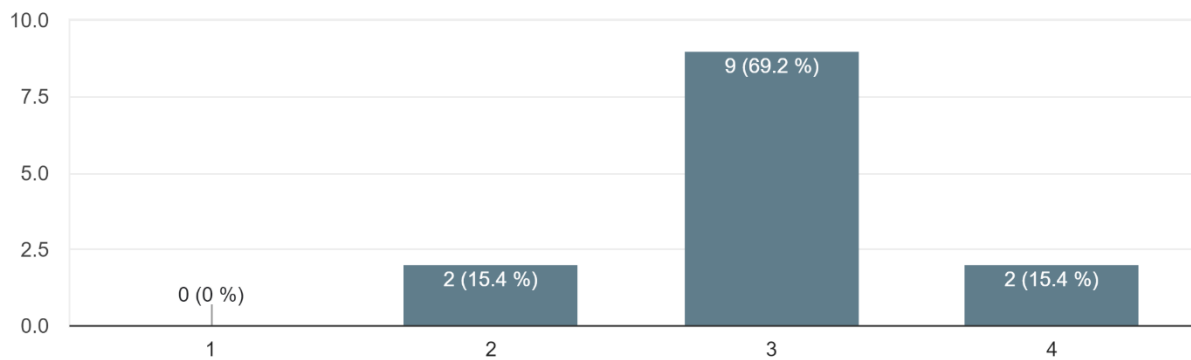
1. Los docentes implementan estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y...tes orientadas al logro de aprendizajes profundos.

13 respuestas



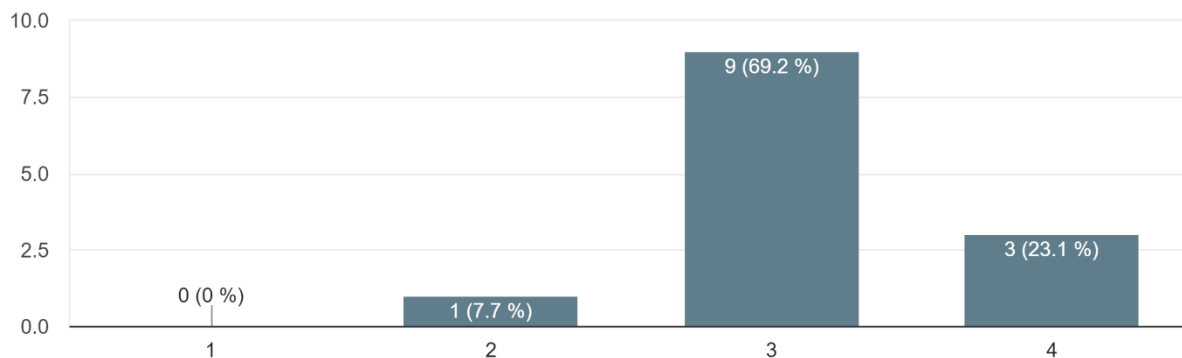
2. Los docentes desafían a sus estudiantes promoviendo el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y la metacognición, basándose en los con...comprensiva, reflexiva y con creciente autonomía

13 respuestas



3. Los docentes utilizan la evaluación y la retroalimentación para monitorear y potenciar el aprendizaje, basándose en criterios evaluativos y e...opiciando la autoevaluación en los/as estudiantes

13 respuestas

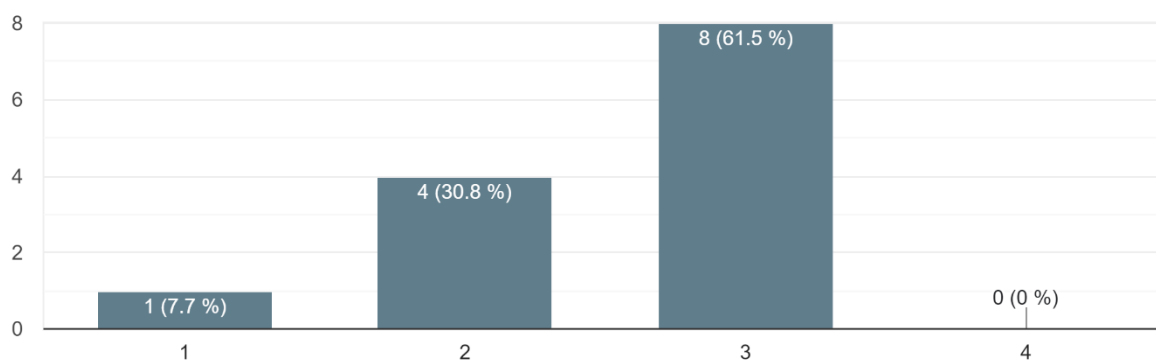


2. Área Liderazgo Pedagógico

2.1 Dimensión Establecer Dirección.

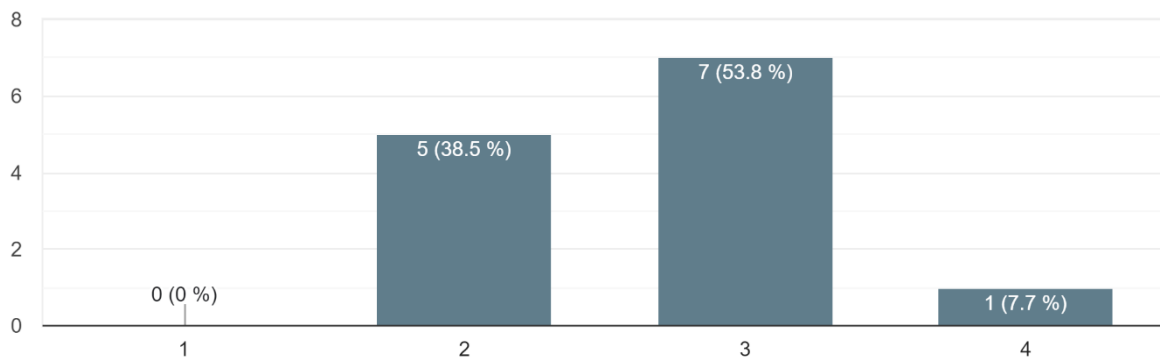
1. El director identifica oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Además, es...nera que la visión propuesta puede ser alcanzada

13 respuestas



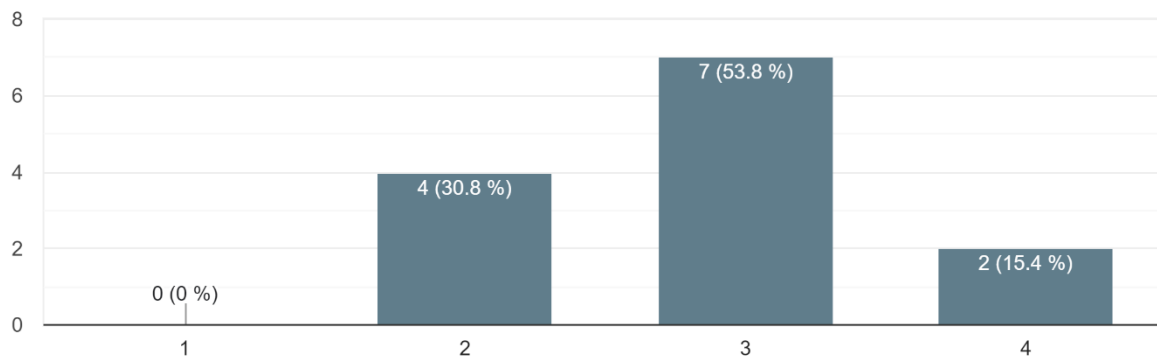
2. EL director construye acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión

13 respuestas



3. El director demuestra altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas

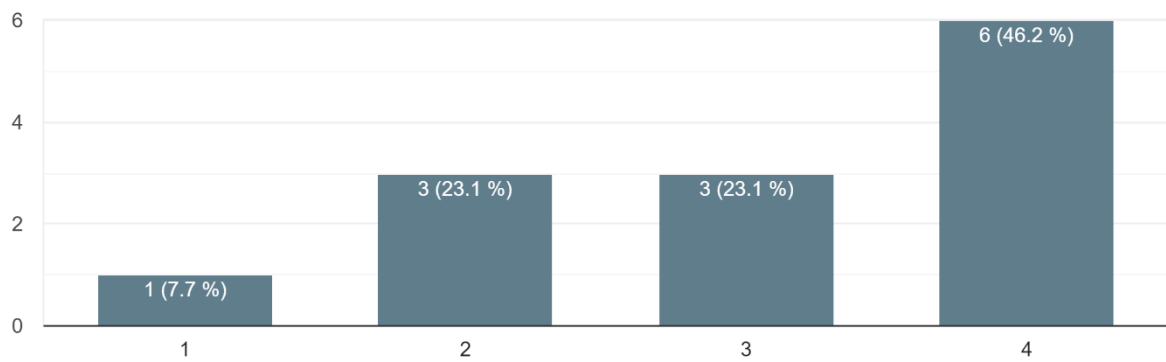
13 respuestas



2.2 Rediseñar la organización.

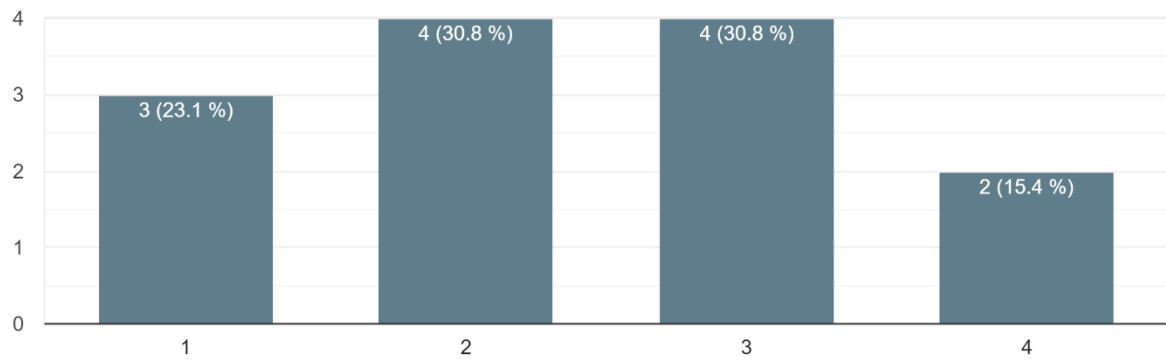
1. El director convoca a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y la confianza mutuos entre los involucrados

13 respuestas



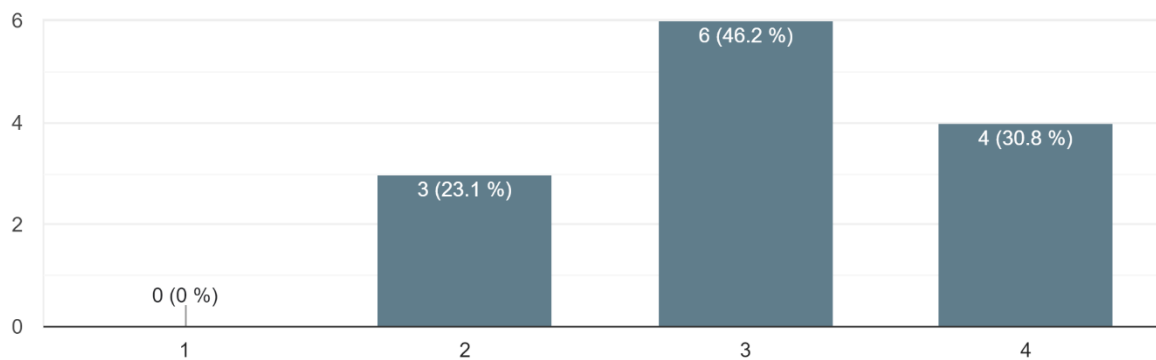
2. En el Establecimiento se promueve la confianza en los líderes

13 respuestas



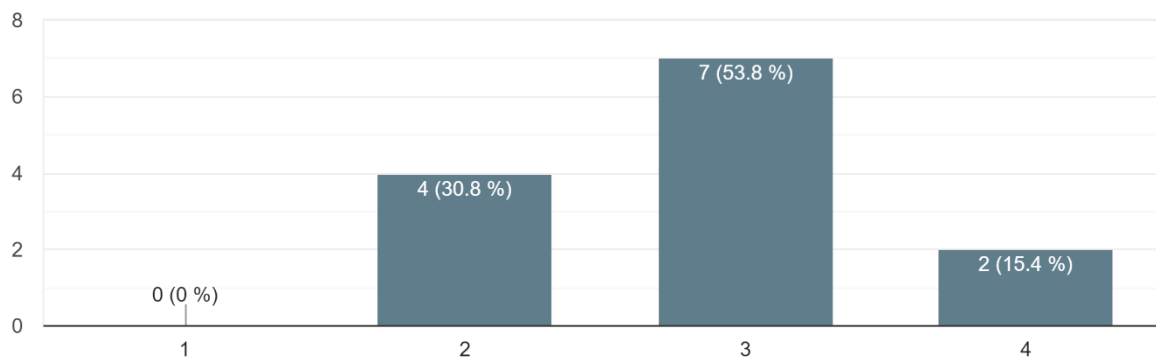
3. En la actividad colaborativa se determina de manera compartida los procesos y resultados de los grupos

13 respuestas



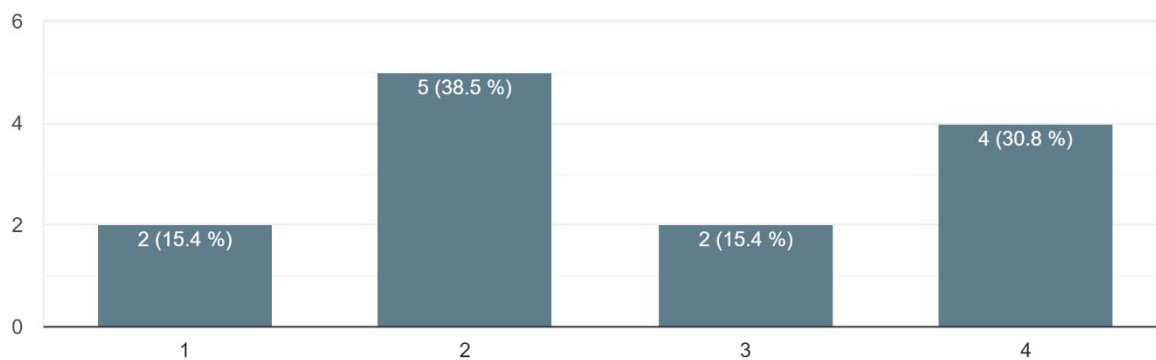
4. En la actividad colaborativa se promueve la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos

13 respuestas



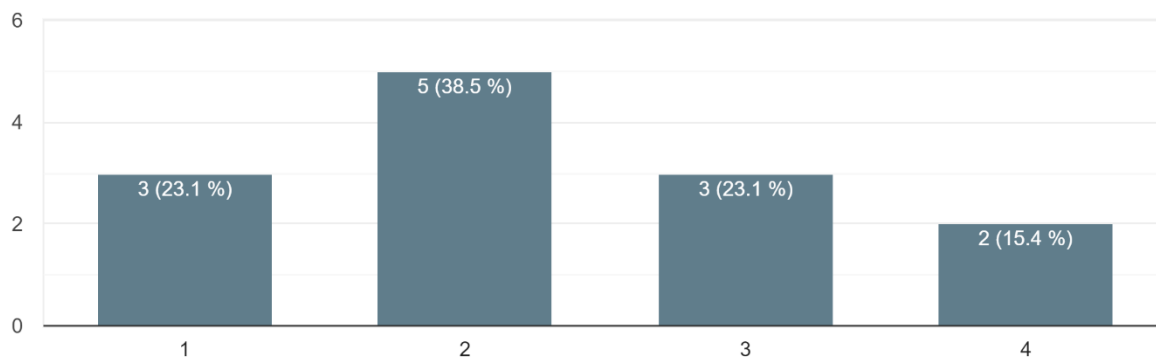
5. Se proveen los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo

13 respuestas



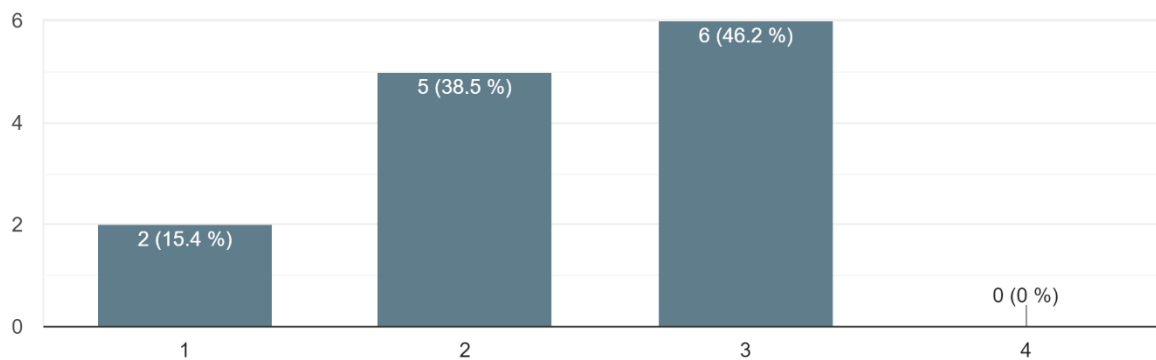
6. Existen espacios temporales para que los profesores puedan planificar

13 respuestas



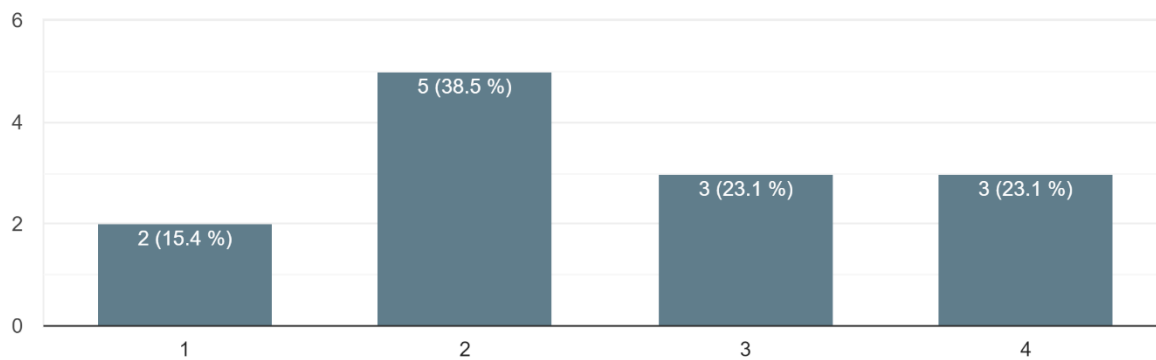
7. Existe una distribución del liderazgo en tareas específicas con el tiempo que se requiere para realizarlas

13 respuestas



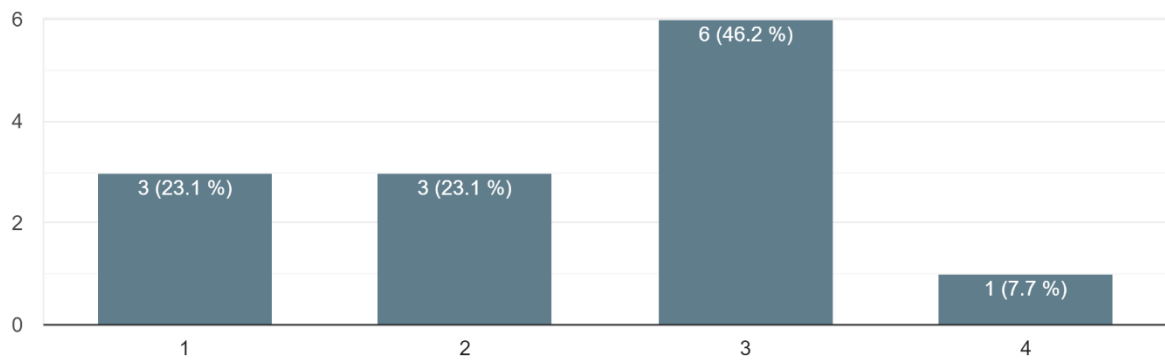
8. El director crea una relación productiva con la familia y la comunidad, asignando un rol significativo a los apoderados.

13 respuestas



9. El equipo directivo conecta a la escuela con su entorno y oportunidades

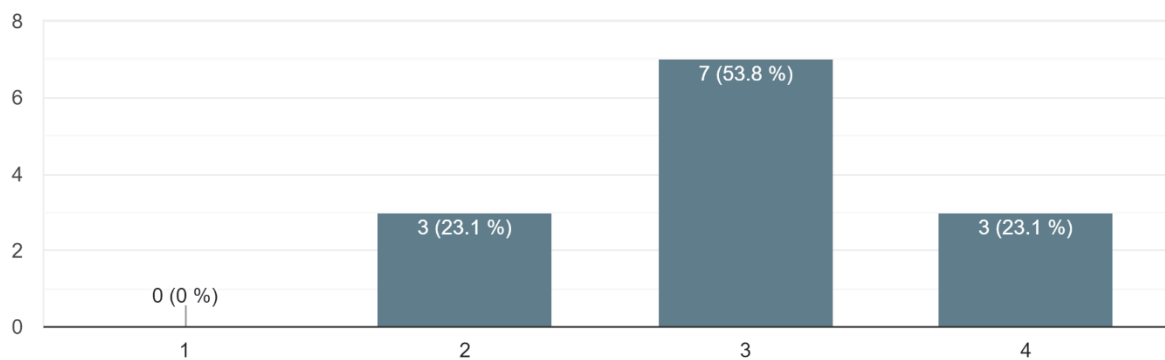
13 respuestas



2.3 Desarrollar personas.

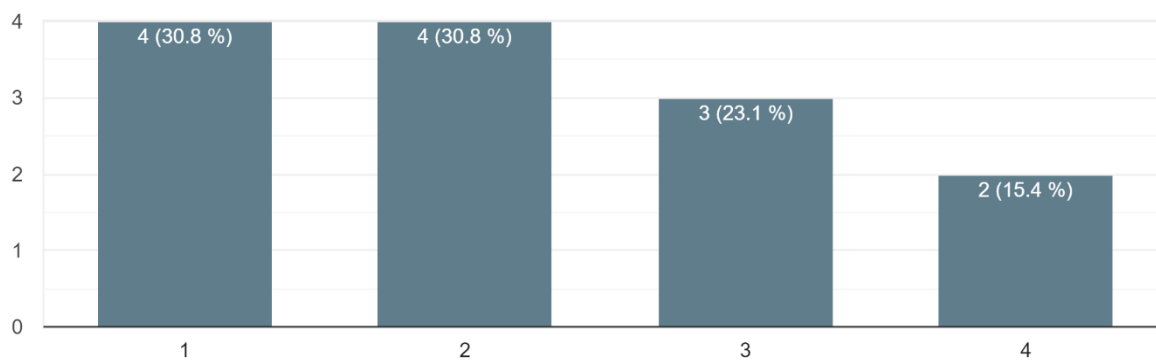
1.El líder posee habilidades que potencien las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las direcciones que se entregan

13 respuestas



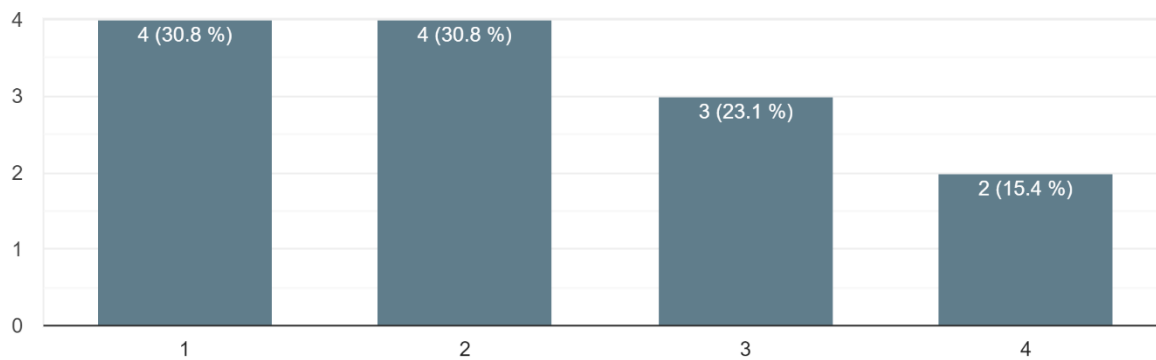
2. Se presta atención, estimulación y apoyo individual a los profesores

13 respuestas



2. Se presta atención, estimulación y apoyo individual a los profesores

13 respuestas



3. Se realiza perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades que pueden ayudar a los profesores a realizar de mejor manera su labor.

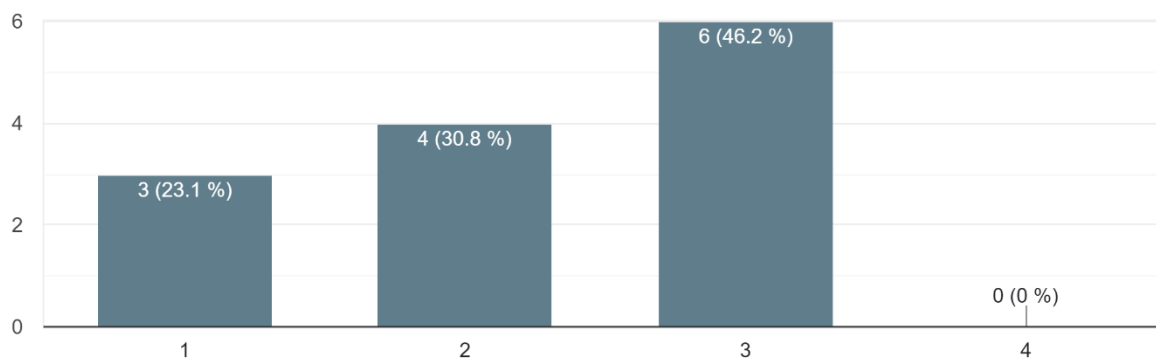
13 respuestas



2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)

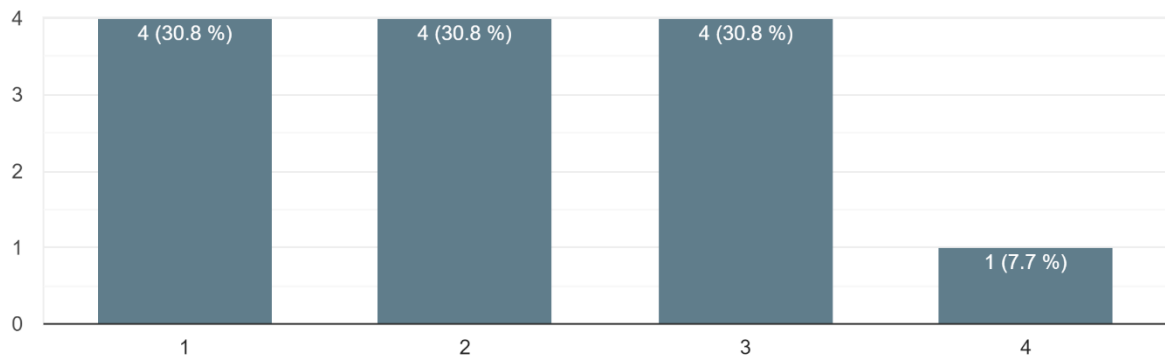
1. Se provee a los docentes de apoyo técnico (acompañamiento, evaluación, coordinación)

13 respuestas



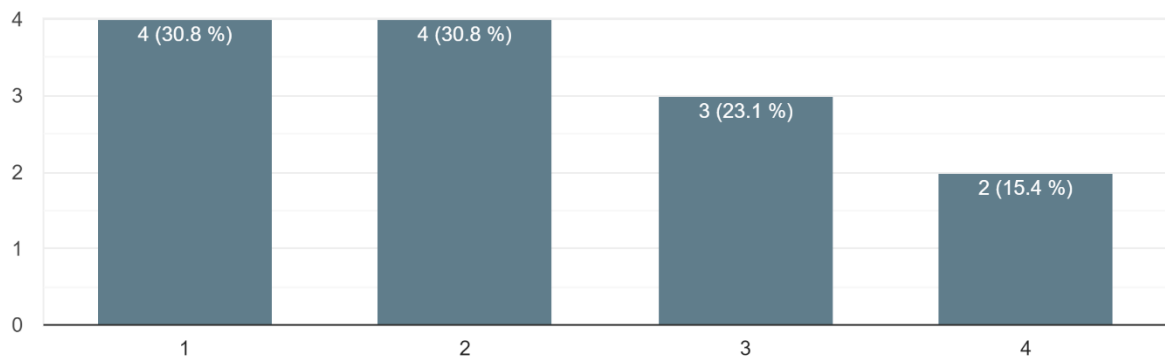
2. El equipo directivo monitorea y evalúa las practicas docentes y de los aprendizajes. Centrándose en el progreso de los alumnos

13 respuestas



3. Se evitan actividades que generan distracciones a lo que no es el centro del trabajo y no colaboran con las metas propuestas

13 respuestas

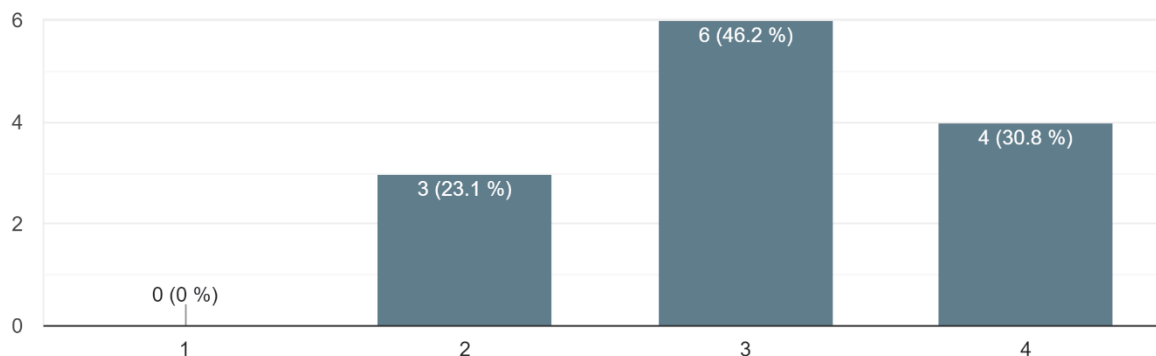


3. Área de Gestión del currículum

3.1 Dimensión Gestión Pedagógica

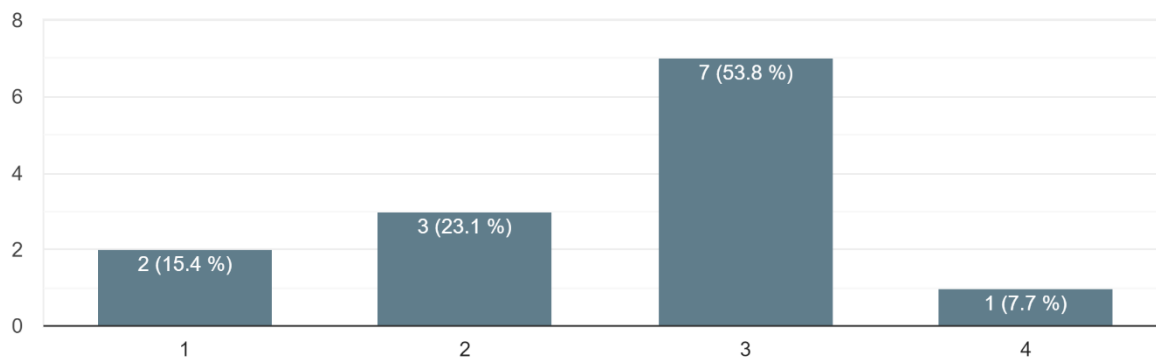
1. El director y el jefe técnico pedagógico definen los planes de estudio y la asignación de docentes y horarios de los cursos en función de los objetivos...los docentes en sus respectivas áreas, entre otros.

13 respuestas



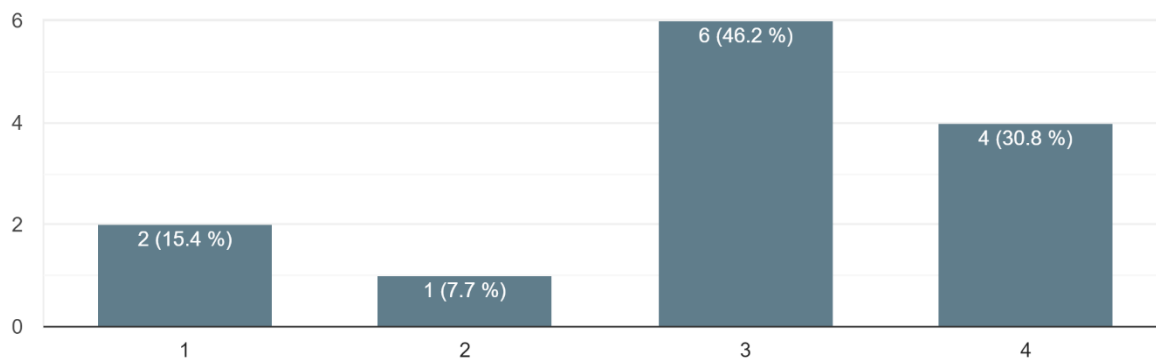
2. El jefe técnico pedagógico promueve que los docentes se apropien, conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio, generando espacios para su análisis y discusión

13 respuestas



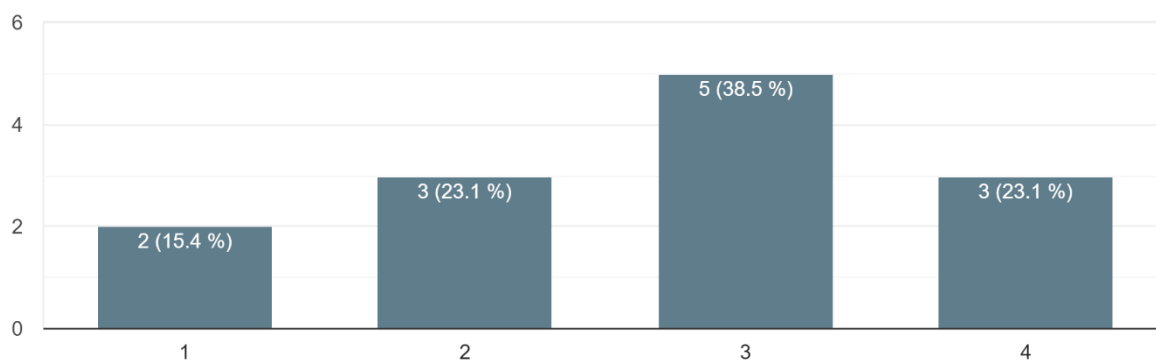
3. El jefe técnico pedagógico realiza un seguimiento de la cobertura curricular, por nivel y asignatura, para asegurar los aprendizajes y desarrollo en aula y el análisis del trabajo de los estudiantes.

13 respuestas



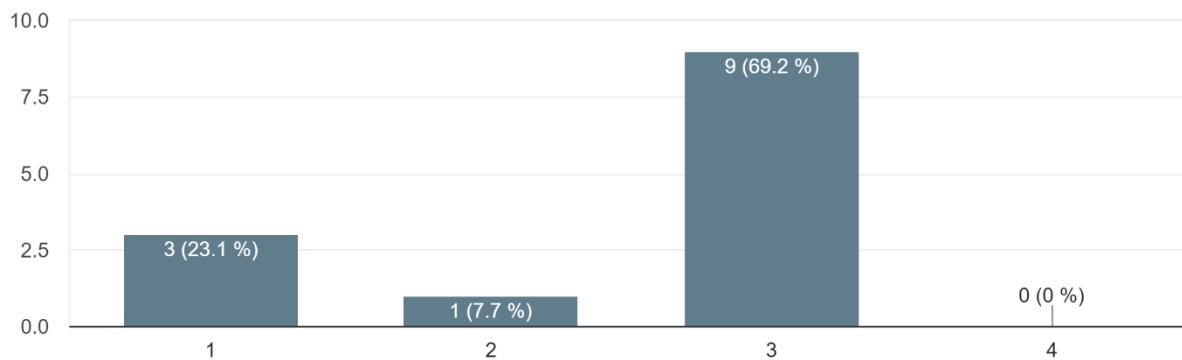
4. El director y la jefe técnico pedagógico acuerdan con las docentes prácticas comunes que deben ser implementadas en más de una asignatura, para de...ajos, normas para citar bibliografía, entre otras.

13 respuestas



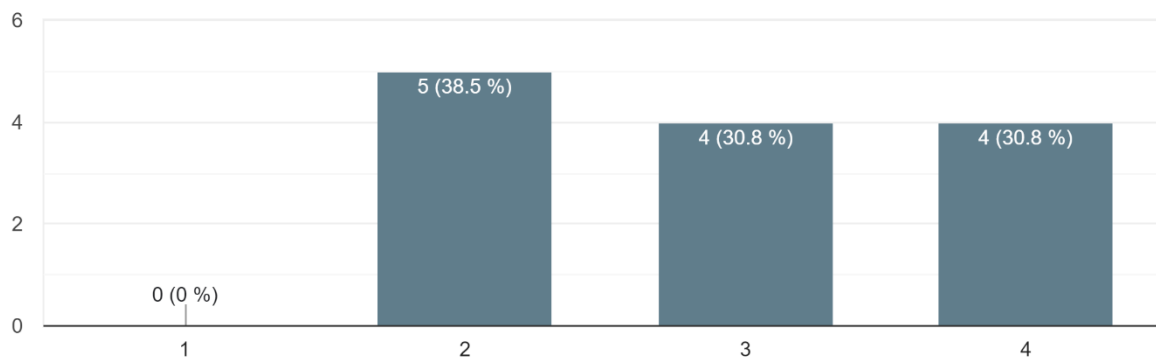
5. El jefe técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos específicos por asignatura y se aseguran de que los implementen matemática y el énfasis metodológico en ciencias

13 respuestas



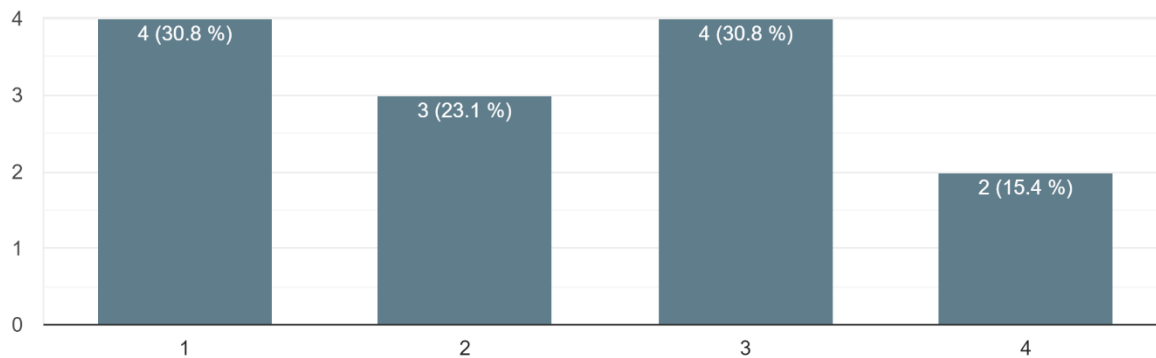
6. El jefe técnico pedagógico asigna tiempos para que los docentes calendaricen su planificación anual.

13 respuestas



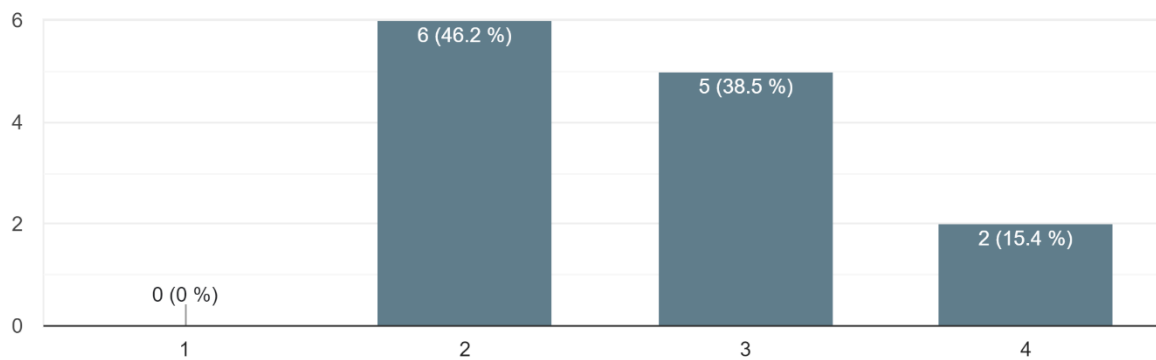
7. El jefe técnico-pedagógico analiza con los docentes las planificaciones y los retroalimenta para mejorar su contenido. En este intercambio se busca ... errores, se mejoran las actividades, entre otras.

13 respuestas



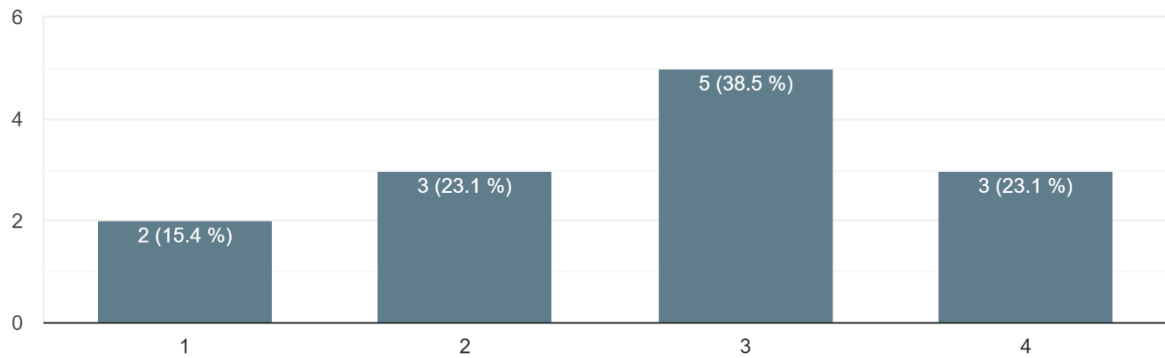
8. El director y el jefe técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación adecuado a la normativa vigente, lo comunican oportunamente a la comunidad educativa.

13 respuestas



9. El jefe técnico pedagógico revisa con los docentes las principales evaluaciones para asegurar su calidad.

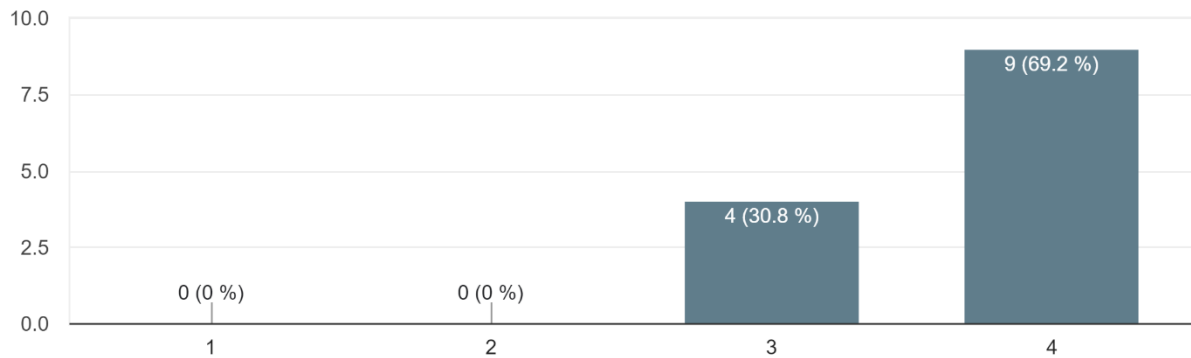
13 respuestas



3.2. Enseñanza y aprendizaje en el aula

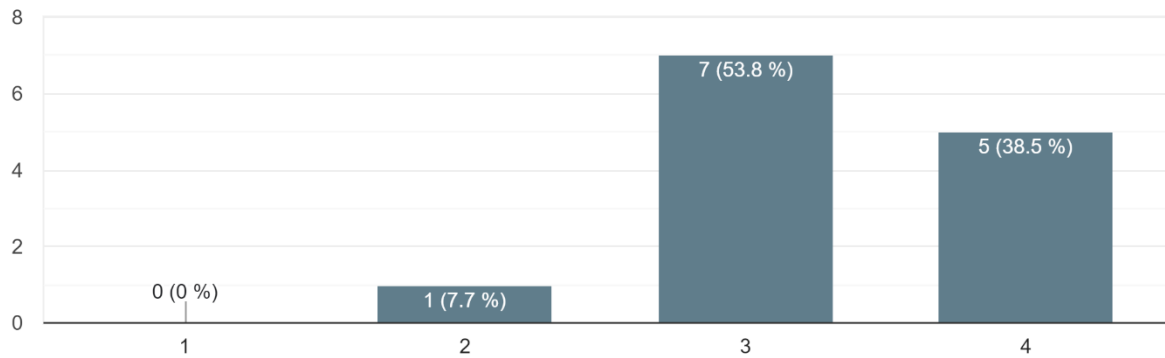
1. Los docentes realizan sus clases en función de los Objetivos de Aprendizaje, considerando las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum nacional.

13 respuestas



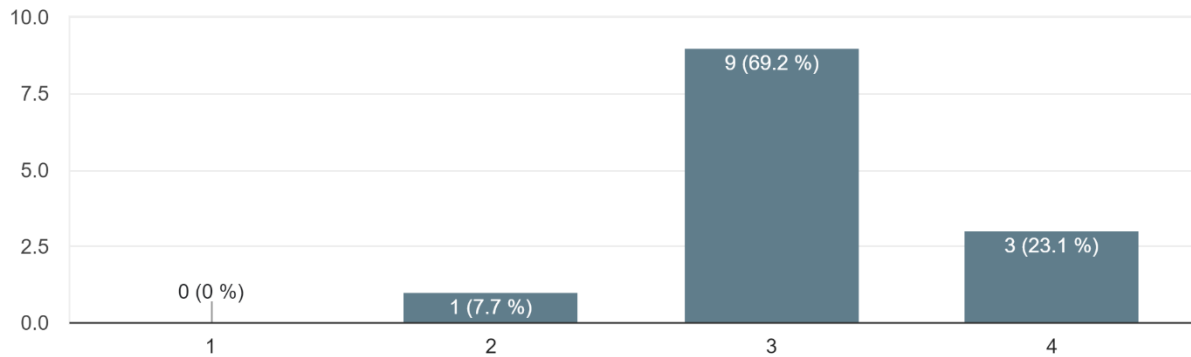
2. Los docentes demuestran dominio de las habilidades establecidas en el currículum y las enseñan de manera sistemática y sostenida durante las clases.

13 respuestas



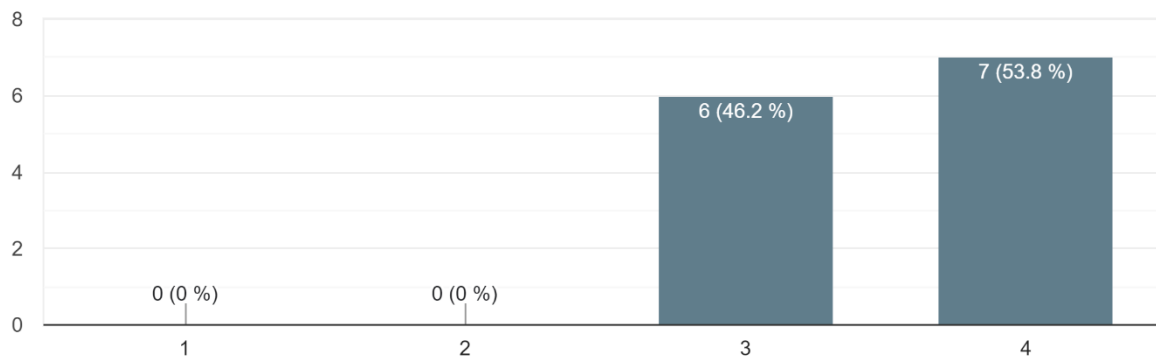
3. Los docentes demuestran dominio de los contenidos y rigurosidad conceptual en las clases. Por ejemplo, usan un lenguaje preciso y adecuado a la ...n de conocimientos y la ejecución de habilidades.

13 respuestas



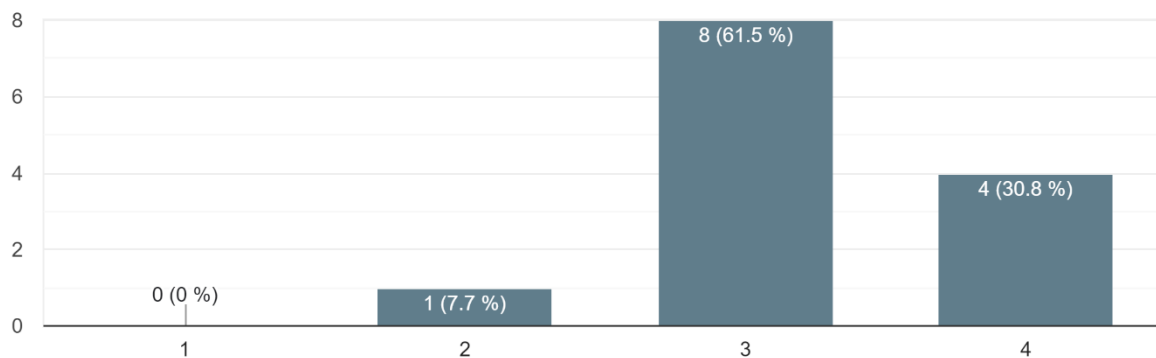
4. Los docentes, al iniciar las clases, presentan el objetivo de aprendizaje y conversan con sus estudiantes sobre qué aprenderán, las actividades que harán, y su relación con sus conocimientos previos.

13 respuestas



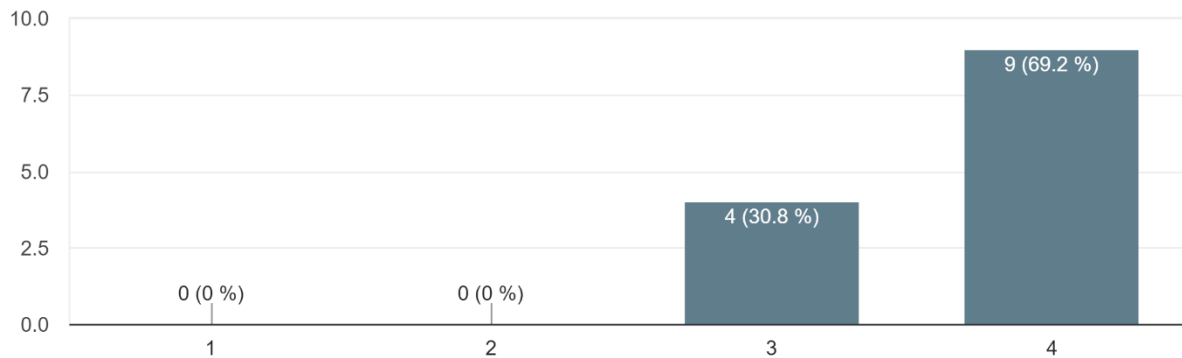
5. Los docentes promueven que sus estudiantes procesen y construyan sus aprendizajes mediante estrategias efectivas.

13 respuestas



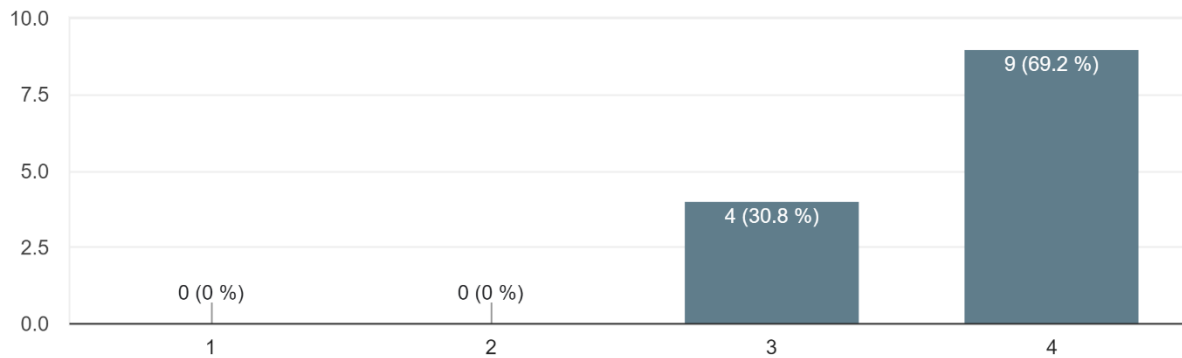
6. Los docentes generan lazos positivos con sus estudiantes, mediante la consideración e interés que demuestran hacia ellos.

13 respuestas



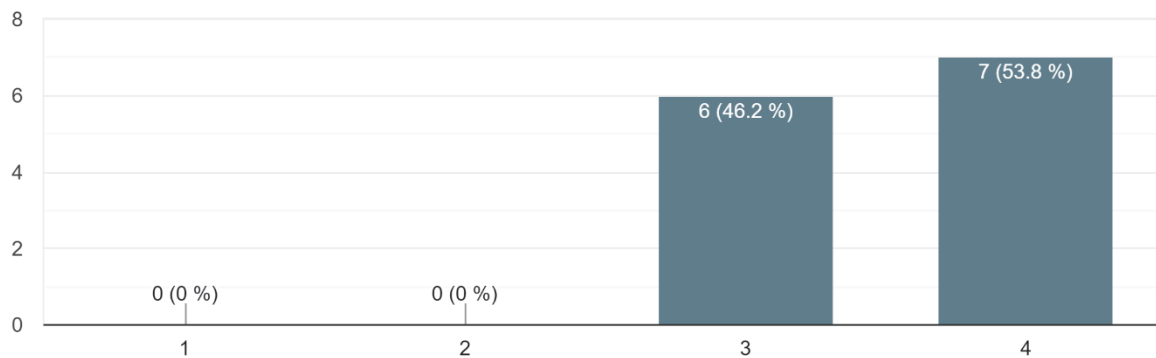
7. Los docentes tratan a sus estudiantes de manera inclusiva y sin discriminar.

13 respuestas



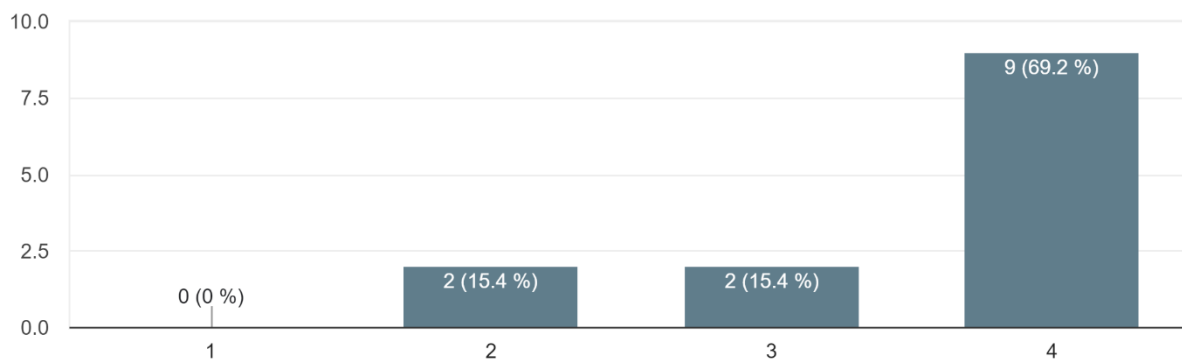
8. Los docentes retroalimentan constantemente a sus estudiantes sobre su desempeño, de manera individual y grupal.

13 respuestas



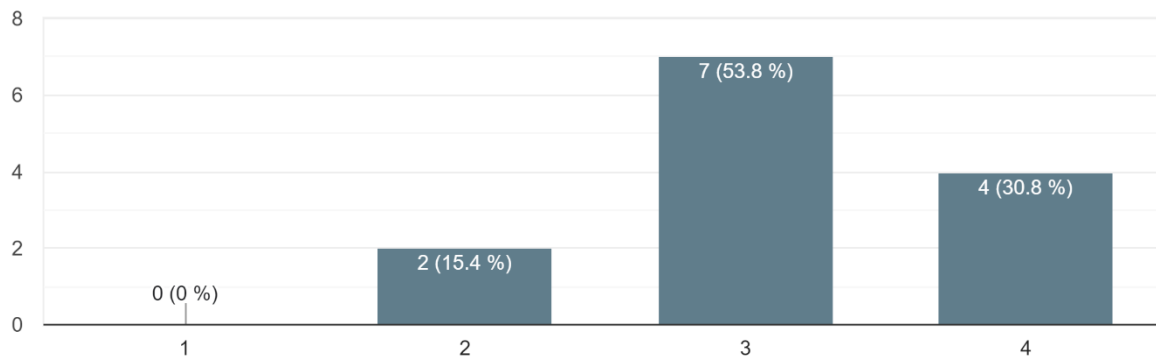
9. Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.

13 respuestas



10. Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

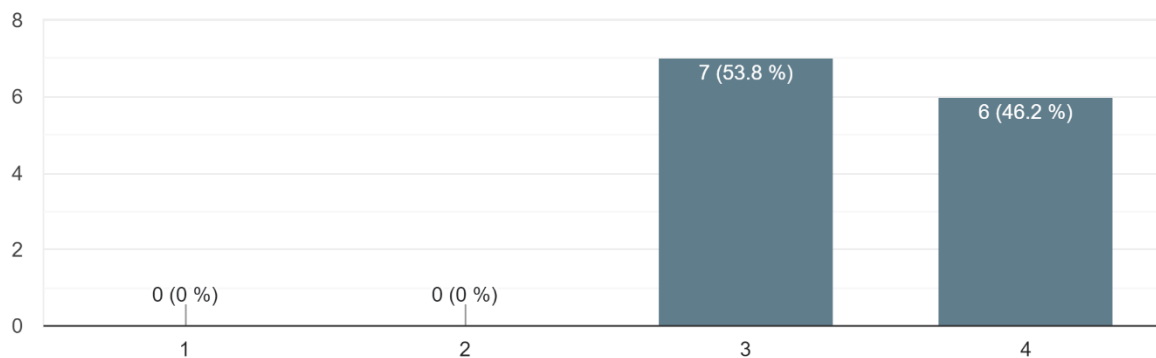
13 respuestas



3.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes

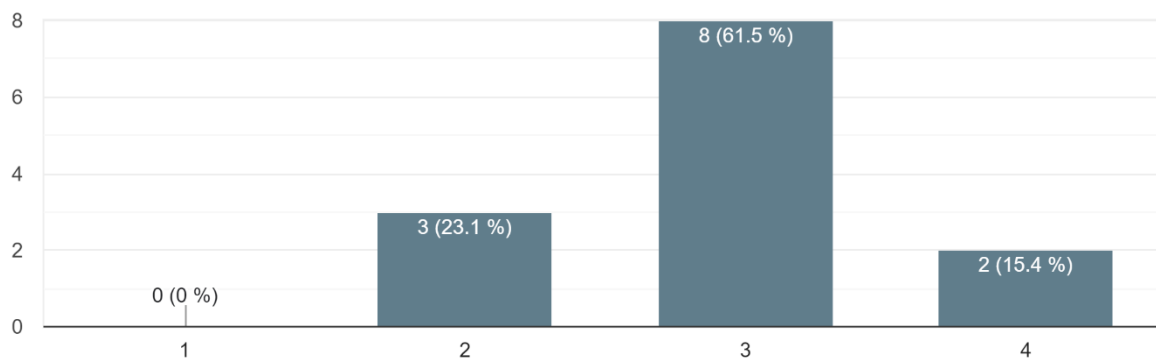
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educ...s especiales, y articulan los apoyos necesarios.

13 respuestas



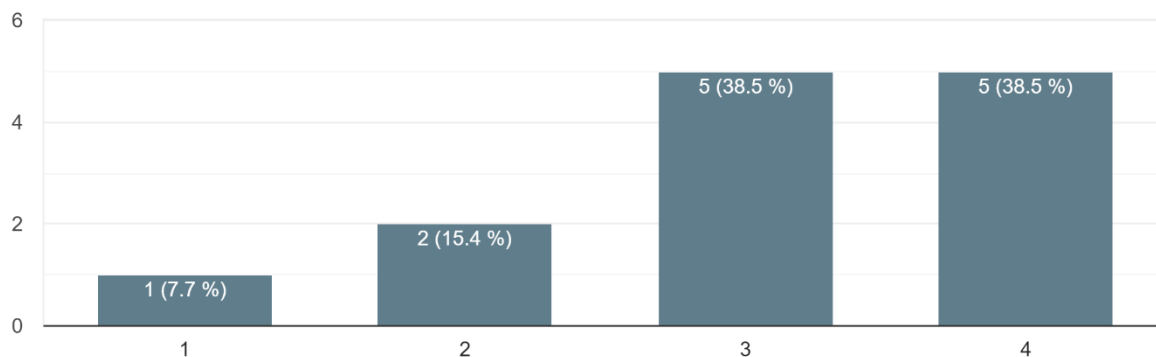
2. El jefe técnico-pedagógico y los docentes entregan apoyo sistemático y oportuno a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje y r...ta con las familias y los apoderados, entre otros.

13 respuestas



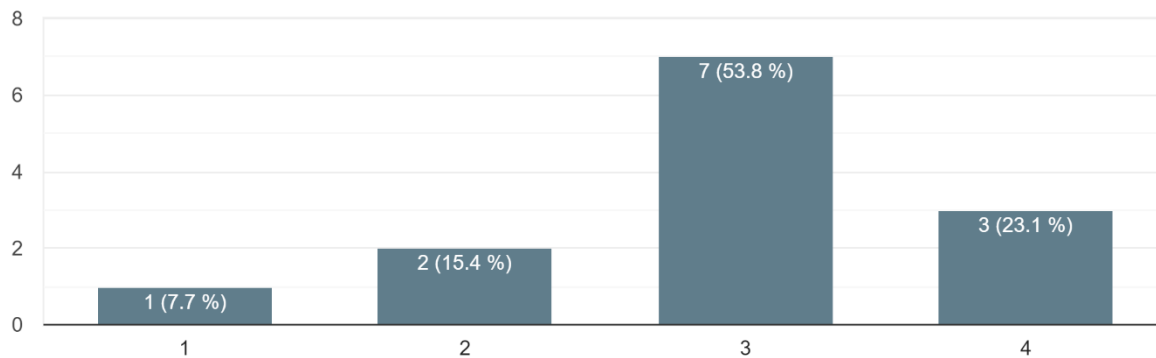
3. El jefe técnico-pedagógico y los docentes gestionan el diagnóstico para los estudiantes con posibles necesidades educativas especiales y su ap... coordinación con las familias y los apoderados.

13 respuestas



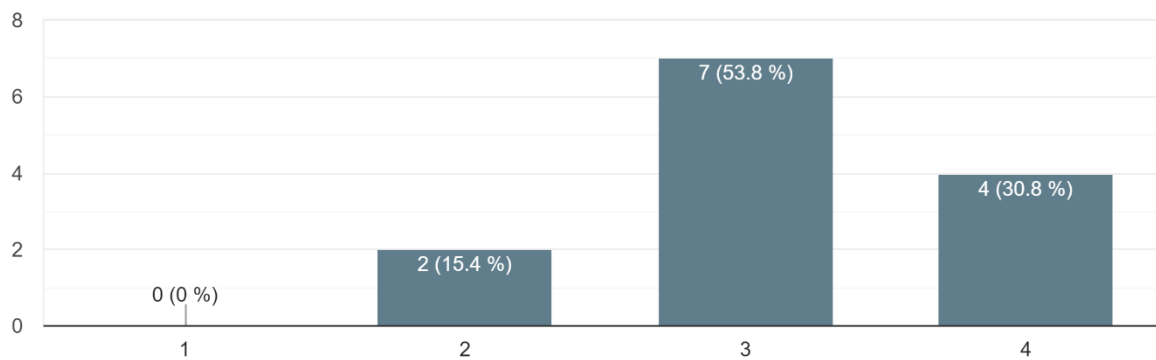
4. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.

13 respuestas



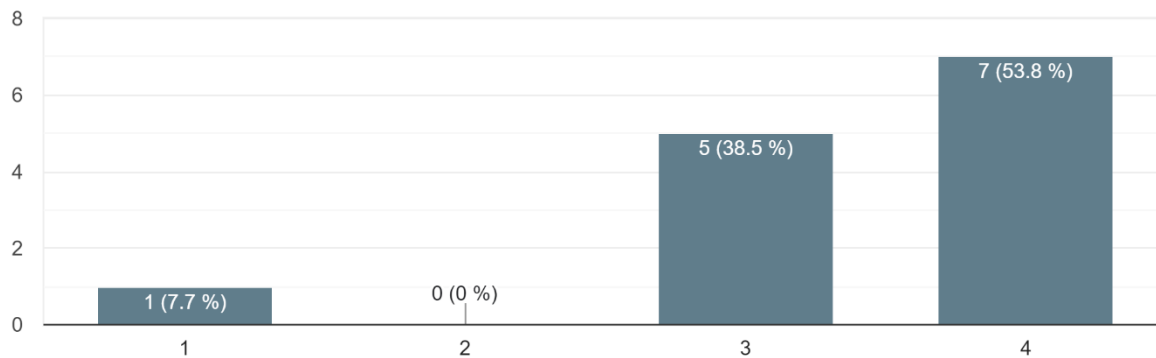
5. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.

13 respuestas



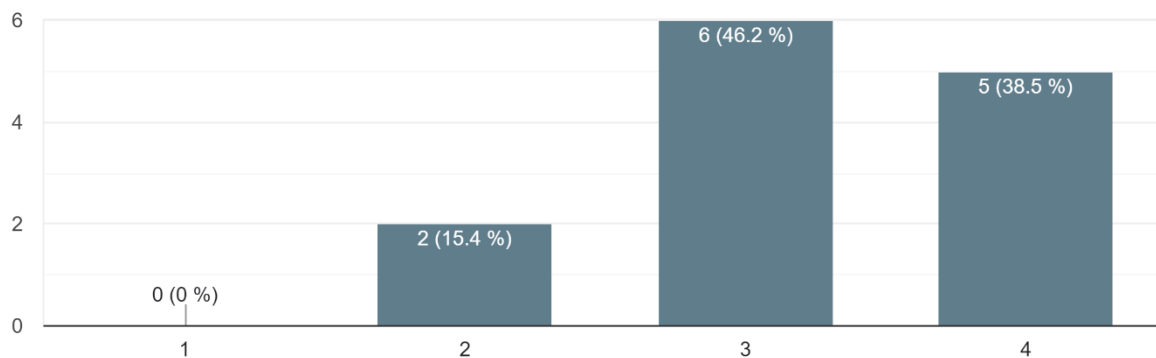
6. El equipo directivo y los docentes entrevistan y mantienen contacto periódico con las familias y los apoderados de los estudiantes que presentan pr...técnicas de apoyo, hacer seguimiento, entre otras.

13 respuestas



7. El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.

13 respuestas

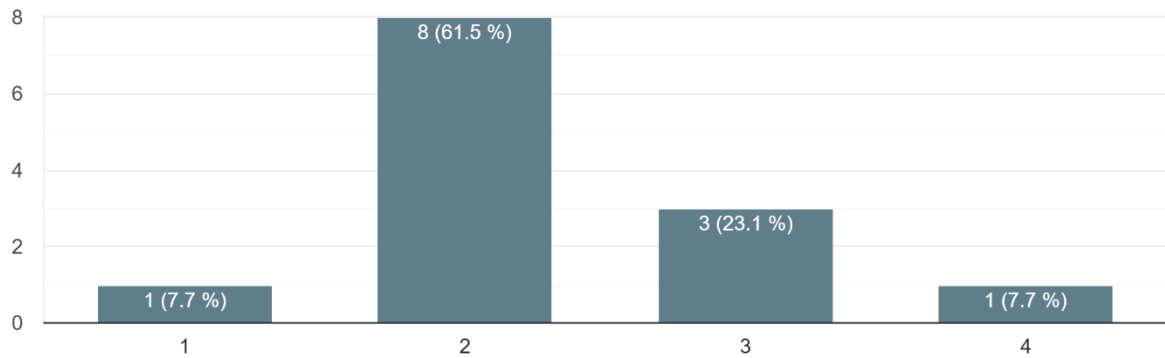


4. Área gestión de recursos.

4.1 Gestión de recurso humano

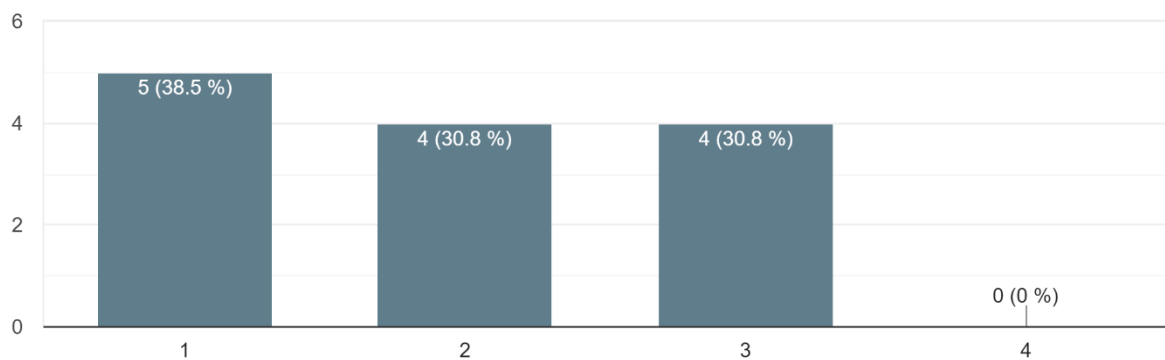
1. El equipo directivo estructura la organización definiendo por escrito las funciones y responsabilidades del personal y el organigrama que conozca la estructura y respete los roles definidos

13 respuestas



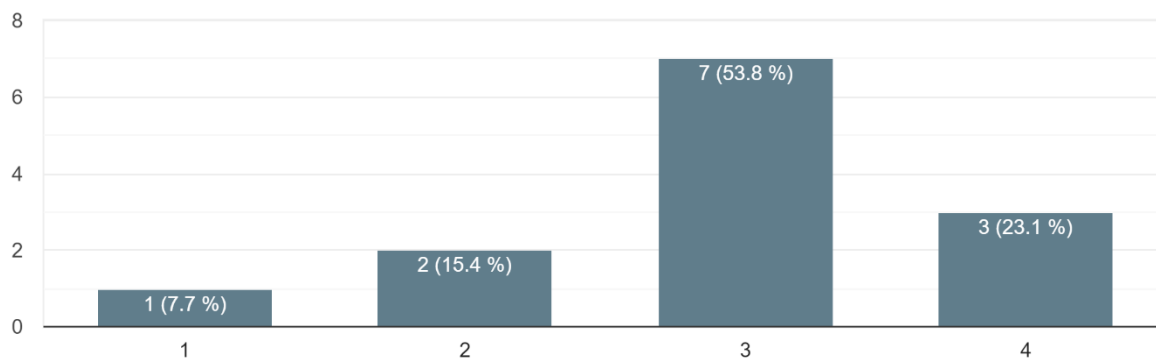
2. El equipo directivo implementa mecanismos para contar permanentemente con todos los cargos cubiertos. Para esto: - Gestiona eficientemente los recursos humanos para disminuir las ausencias de los docentes.

13 respuestas



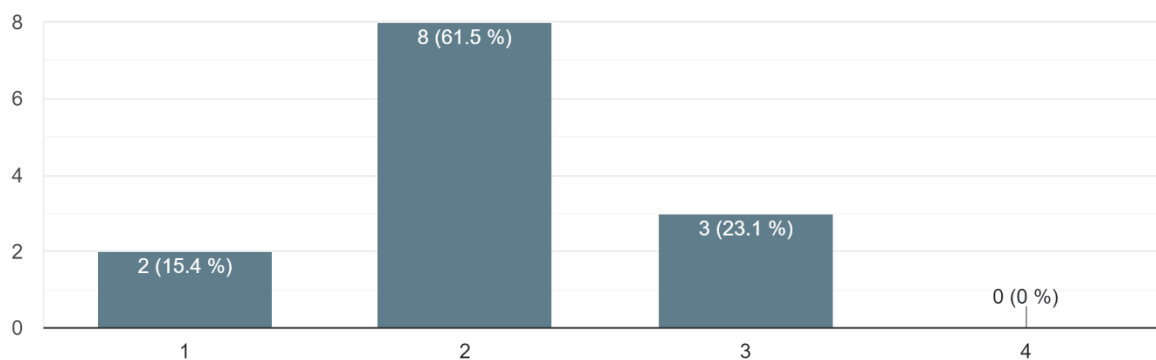
3. El equipo directivo promueve el cumplimiento de la asistencia y de los horarios del personal mediante una cultura de la responsabilidad y supervisión de estos aspectos.

13 respuestas



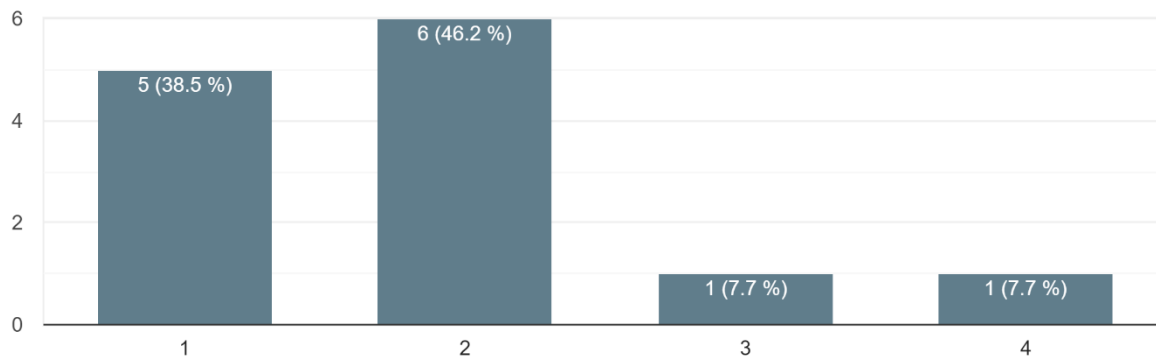
4. El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

13 respuestas



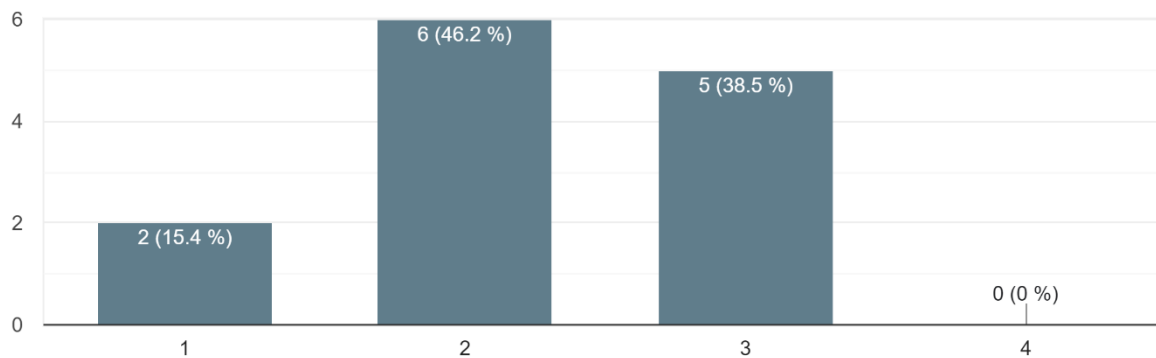
5. El equipo directivo evalúan anualmente el clima laboral para detectar logros y necesidades e implementar medidas para afianzar lo logrado, intro...reparar el clima si este se encuentra deteriorado.

13 respuestas



6. El equipo directivo se preocupan de fortalecer el clima laboral del establecimiento.

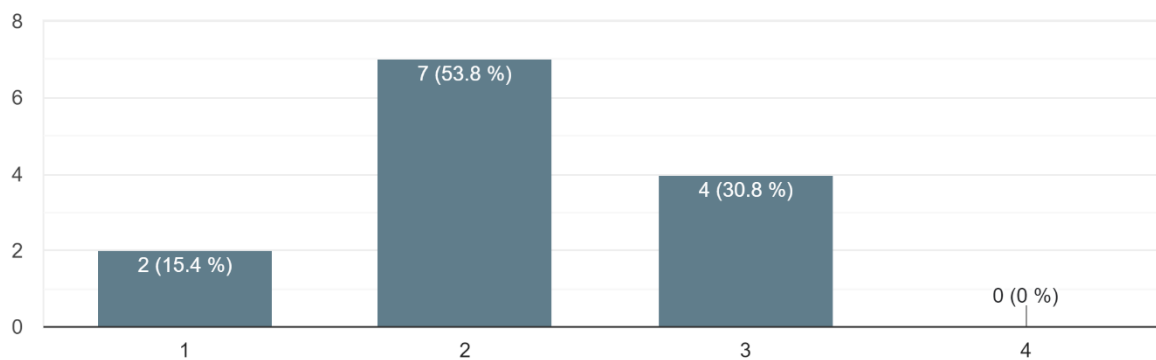
13 respuestas



4.2 Gestión de recursos financieros y administración

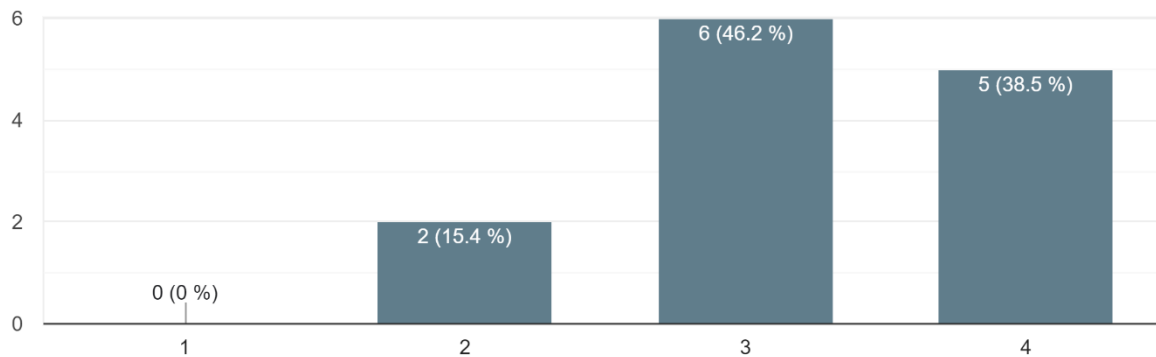
1. El equipo directivo implementa medidas sistemáticas para mantener la matrícula y completar las vacantes

13 respuestas



2. El equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente

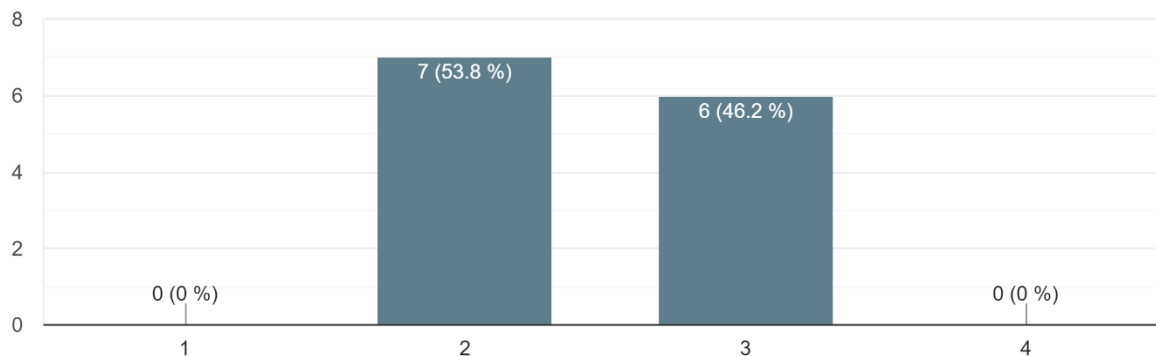
13 respuestas



4.3. Gestión de recursos educativos.

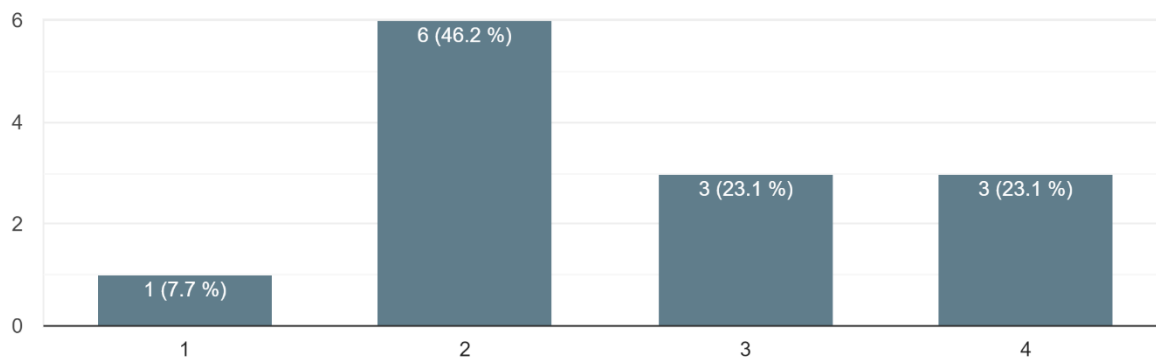
1. El equipo directivo se aseguran de contar con los insumos fungibles básicos, los recursos didácticos y TIC exigidos por la normativa vigente,...disponibles para el uso de docentes y estudiantes.

13 respuestas



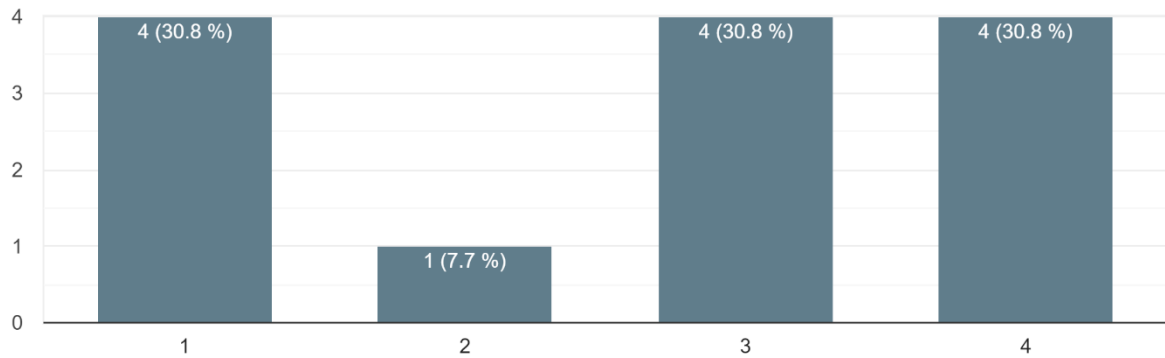
2. El equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, promueven entre los docentes y los estudiantes el uso efectivo de los recursos didácticos...lanificaciones, facilitan su préstamo, entre otras.

13 respuestas



3. El equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa, instalando una cultura de cuidado en la comunidad educativa.

13 respuestas



4. El equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

13 respuestas

