



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE
RECURSOS DEL COLEGIO THE SHEPHERD BILINGUAL
SCHOOL, DE LA COMUNA DE PUNTA ARENAS, REGIÓN DE
MAGALLANES Y ANTÁRTICA CHILENA**

Candidatos a magíster: María Soledad Muñoz Saldivia

Tutor disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	5
MARCO CONTEXTUAL	13
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	15
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	30
PROPUESTAS DE MEJORA	41
CONCLUSIÓN	43
BIBLIOGRAFÍA	45

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer mejoras a partir del escenario actual en el que se encuentra el establecimiento en las áreas de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de Recursos. Para esto, era necesario definir el punto de partida, detectando las fortalezas y debilidades en estos cuatro aspectos a través de un instrumento diagnóstico diseñado para tal fin, el cual fue validado por la directora del establecimiento y aplicado al cuerpo docente del mismo. Los resultados obtenidos evidencian en rasgos generales el compromiso por parte de los educadores con su labor, aunque se observa la necesidad de recibir retroalimentación constante por parte del cuerpo directivo. Las mejoras sugeridas se centran en la creación de instancias de reunión de los diferentes equipos y la supervisión constante del trabajo y desempeño de los docentes, además de un liderazgo más presente, que pueda monitorear y apoyar la labor diaria.

INTRODUCCIÓN

El análisis y reflexión constante para proponer mejoras en las diferentes áreas que se desarrollan dentro de una comunidad educativa, se convierten en una gran oportunidad de participación y potenciación de la labor docente. Para esto, el desarrollo de un trabajo diagnóstico participativo se convierte en una herramienta primordial para establecer las fortalezas y necesidades de la comunidad.

El objetivo del presente trabajo, es entregar al establecimiento una mirada reflexiva con respecto a las diversas prácticas en las áreas de Formación por competencias, Liderazgo educativo, Gestión curricular y Gestión de recursos. Esta visión, construida con el cuerpo docente permitirá proponer mejoras, las cuales irán en directo beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje.

Para apoyar el trabajo, se presenta en primer lugar, el marco teórico el cual dará el sentido y sustento a los pasos posteriores de éste. En el marco teórico se concentra la recolección de información la cual será de utilidad para la interpretación de los resultados obtenidos. Por otro lado, se da a conocer el marco contextual, relevante para situar el ambiente y las características donde se desarrolla el estudio.

Posteriormente, se presenta el diseño del instrumento diagnóstico, el cual fue tomado como referencia de otros instrumentos, validado por la directora del establecimiento y aplicado a diferentes profesionales de la educación que trabajan en aula. El instrumento está dividido en cuatro partes, cada una dedicada a las 4 áreas en estudio: Formación por competencias, Liderazgo educativo, Gestión curricular y Gestión de recursos.

El análisis de los resultados se muestra a través de gráficos para cada una de las dimensiones en cada área y una breve interpretación de éstos, los cuales permitirán proponer las mejoras de acuerdo a las principales debilidades evidenciadas. Por último, la conclusión rescata los puntos más relevantes del trabajo y revelará los nuevos desafíos del establecimiento.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

La educación basada en competencias es un enfoque que exige un cambio profundo de los diferentes roles en la educación, sobre todo, del profesor y el estudiante, relación que debe dejar de ser estática y un intercambio de quehaceres. El desarrollo de las competencias le da un nuevo sentido al aprendizaje, se enfoca en el aprender para comprender y para resolver problemas y así, concretar nuestros propósitos. El aprendizaje basado en la memoria queda atrás, dando paso a la comprensión y a la búsqueda de estrategias que permitan afrontar y resolver problemas de manera eficaz.

El concepto de competencia definido de manera simple se refiere a la capacidad de utilizar el conocimiento de manera consciente y eficaz, en contextos significativos. El hablar de educación basada en competencias, nos lleva a desarrollar formas más complejas de aprender, ya que es una estructura en la que se relacionan muchos componentes y que habitualmente se encuentran en la literatura por separado. Dewey (2000) propone por competencia como la idea que conduce a conectar varios componentes que en lo habitual se estudian por separado: conocimiento, saber hacer y saber pensar.

La competencia involucra un componente interno (saber, conocimiento, dominio de los procesos mentales) y un componente externo (saber hacer, desempeño, es observable). La competencia conecta el nivel cognitivo con el afectivo, que incluye actitudes como la perseverancia y el compromiso, además de motivaciones que tienden a la eficacia y al éxito, el cual es a largo plazo, exigiendo que el individuo se esmere por aprender y aumente su autoestima y sentido de bienestar personal, ampliando su disponibilidad para profundizar.

El solo hecho de considerar que todos adquirimos conocimiento y herramientas de diferentes formas y porque, además, nos exige reaccionar y resolver en escenarios nuevos, con dudas e indecisión. El aprendizaje se transforma en un campo abierto, donde navegar por territorios nuevos y

desconocidos, demandará más competencias que conocer el mapa “de memoria”.

BORGES, realiza una metáfora con la cual compara el conocimiento con un mapa que elaboramos para poder movernos en el territorio de la realidad. Pero este mapa va cambiando a medida que vamos adquiriendo más conocimiento, lo vamos perfeccionando, pero nunca llegará a ser una copia del territorio que queremos representar, un modelo sí, pero no una copia del mismo. Algo seguro es, que este mapa ya tiene información que nos permite movernos, y cada vez que exploramos, vamos sumando lugares que nos llevarán a otros e irán ampliando nuestro mundo, en el cual la autonomía y la utilización de las habilidades ya adquiridas.

Lo anteriormente mencionado requiere de los profesores la utilización de diferentes enfoques didácticos para favorecer el desarrollo de esta autonomía, la comprensión y del uso de diferentes estrategias para la solución de problemas, objetivos en los cuales se centran estas nuevas maneras de aprender. Si los profesores deseamos formar en competencias, debemos competir para liderar, de manera positiva.

La formación centrada en el desarrollo de competencias, requiere de educadores con liderazgo, ya que las expectativas en educación son cada vez mayores, el mundo está en cambio constante y, por ende, requiere de recurso humano competente y capaz de movilizar e influenciar a los demás, encontrando estrategias motivantes en este caso, para incentivar a los estudiantes.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo educativo involucra competencias específicas como el compromiso profesional, habilidad de motivar, capaz de innovar e incentivar la gestión pedagógica y tener habilidades de comunicación. De esta manera, el líder educativo actúa como un modelo a imitar por los estudiantes, y en general para la comunidad educativa, creando un entorno eficaz, atractivo y propicio para el aprendizaje y un clima de trabajo armonioso.

El liderazgo se puede definir como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de las escuelas” (Leithwood & Riehl, 2005). Existen investigaciones que demuestran que el comportamiento y la actitud de la persona que dirige una escuela inciden en la calidad y la mejora de los resultados educativos, aunque de manera indirecta. Anderson (2010), afirma que el liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta, ya que, al incidir en las motivaciones, habilidades y condiciones de trabajo de los profesores, esto afectará el rendimiento de los estudiantes.

En este punto, es importante hacer la diferencia entre liderazgo y dirección escolar. Se debe dejar en claro que la persona que dirige el centro educativo no siempre es quien ejerce el liderazgo en la escuela. El liderazgo se puede encontrar en toda la organización escolar (Bolívar, 2010). Este mismo autor también propone que la acción de un líder debe propiciar condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y como consecuencia de lo anterior, los logros académicos de los estudiantes.

Diferentes autores (Fernández Serrat, 2013; Vázquez et al, 2016) señalan que el desempeño profesional del director se contextualiza mejor en forma de competencias que de tareas, ya que las características personales o el escenario de trabajo influyen el ejercicio de la función directiva.

Day et al., (2009) proponen 8 dimensiones clave para el liderazgo exitoso:

1. Definir la visión y los valores, ya que esta definición aporta claridad de dirección y propósito de la escuela claramente compartidos.
2. Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. Esto incluye ambiente, estructura, instalaciones, mejoras de aula, entre otras.
3. Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades. Potenciar el liderazgo horizontal, de esta manera, se promueve el compromiso y la implicación del personal.

4. Mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
5. Rediseñar y enriquecer el currículum, ampliando las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todos los estudiantes al currículum.
6. Mejorar la calidad del profesorado, ofreciéndoles oportunidades para su desarrollo profesional, elevando así, el nivel de motivación y compromiso.
7. Construir relaciones positivas dentro de la comunidad educativa.
8. Construir relaciones fuera de la comunidad escolar con otras escuelas u organizaciones.

Por otro lado, el líder directivo debe poner en un primer plano al aprendizaje, ya que no existe un liderazgo eficaz si el objetivo principal no son la enseñanza ni el aprendizaje. Para asegurar una buena educación para todos los estudiantes, es imprescindible el liderazgo pedagógico o para el aprendizaje (Bolívar, López & Murillo, 2013; Jerdborg, 2023; Yan & Lim, 2023). Si la finalidad de una escuela es el aprendizaje de los estudiantes, la dirección deberá centrarse en todo aquello que pueda mejorar la enseñanza-aprendizaje recibido por los alumnos. La misión principal de los directores es la enseñanza y en ella deben centrar sus esfuerzos (Elmore, 2010).

Además de un liderazgo centrado en el aprendizaje, existe una tendencia a señalar la eficacia del conocido “liderazgo distribuido” o “liderazgo democrático y descentralizado” (Murillo, 2006). Un liderazgo “en red”, el cual cobró protagonismo tras la pandemia del COVID-19 (Harris, Azorin & Jones, 2023) considerando las nuevas demandas de las escuelas las cuales exigen y exigen actualmente liderazgo en todos los niveles, que requiere del compromiso de todo el personal haciendo que el liderazgo se convierta en algo más participativo.

Este liderazgo distribuido se produce en función de la situación y el contexto en el que nos encontremos. Gronn (2009) lo denomina “liderazgo híbrido”, donde es crucial que los líderes reconozcan y contextualicen sus acciones, equilibrando la influencia que puede darle la autoridad con el fomento

de la confianza, el apoyo y la participación colaborativa para sostener un liderazgo distribuido.

Es importante aclarar que el liderazgo distribuido no es la delegación o asignación de tareas o responsabilidades, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos (Murillo, 2006). Es la toma de conciencia de que todos tienen un rol en la organización escolar y un aporte que hacer, esencial para que las tareas lleguen a un buen término.

El liderazgo distribuido se traslada desde la cúspide de la pirámide organizativa hacia los propios docentes, trasladado así, el ejercicio de la influencia, convirtiéndose en un liderazgo cercano a las organizaciones que aprenden, ya que se trata de una acción más colectiva que individual (Gordó, 2010). Es por esto, que la investigación científica sugiere que el aumento de la influencia del profesor en la toma de decisiones de la escuela produce efectos positivos sobre las mejoras que se quieran hacer. Sin embargo, la persona que ejerce la dirección escolar es la figura decisiva para que se desarrolle o no este estilo de liderazgo (Harris, 2004).

Gestión Curricular

La gestión curricular se sitúa como parte de la gestión educativa. Considerando que el concepto de gestión ha sido importado desde la teoría de las organizaciones, ésta implica la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con los ámbitos de organización de las escuelas, los aspectos administrativos, los roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar.

La gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Dichas decisiones deben lograr la convivencia de las acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como la contextualización, integración e innovación educativa.

La gestión curricular presenta como primera etapa la construcción u origen del currículo, en otras palabras, el diseño curricular, proceso donde es

fundamental considerar principios curriculares como pertinencia, relevancia y progresión. Este diseño curricular puede ser realizado en 3 niveles:

Macro	<ul style="list-style-type: none"> ● Bases curriculares ● Planes de estudio ● Programas de estudio ● Actualización de la priorización curricular
Meso	<ul style="list-style-type: none"> ● Proyecto educativo ● Planes de mejoramiento ● Proyecto curricular ● Programas propios
Micro	<ul style="list-style-type: none"> ● Proyectos pedagógicos ● Diagnósticos de curso ● Planificaciones de Aula ● Adaptaciones Curriculares

La etapa en la que se despliega e implementa el diseño curricular, recibe el nombre de Desarrollo Curricular. En esta etapa se deben considerar los principios curriculares, las características del contexto, los destinatarios y la institución, con el fin de garantizar la coherencia entre el diseño y los propósitos educativos que se esperan lograr.

Para una gestión curricular pertinente, se debe establecer conexiones con el Proyecto Educativo institucional, el cual define el “sello” que la institución busca en sus estudiantes y en la comunidad, además de orientar los procesos que se llevan a cabo, las decisiones pedagógicas y curriculares que se toman en la comunidad educativa en función de los objetivos de aprendizajes establecidos por el Currículum Nacional.

Para una gestión curricular acertada resulta fundamental considerar la Actualización de la Priorización Curricular, por lo cual, es crucial mantener las prácticas de análisis y reflexión curricular considerando 1) la integración de los aprendizajes, 2) la pertinencia y 3) la relevancia.

La Actualización de la Priorización Curricular apuntan a atender los desafíos socioemocionales, de convivencia y salud mental en las comunidades educativas, todos esto, a través de la gestión curricular. La promoción de una convivencia para el aprendizaje libre de violencia, estereotipos y sesgos de toda índole, contribuyen al desarrollo de comunidades educativas que promuevan el buen vivir tanto individual como socialmente.

Gestión de recursos

La adquisición, organización y articulación de los diferentes recursos dentro del centro educativo (humanos, financieros y materiales) resultan ser esenciales para alcanzar las metas de aprendizaje propuestas por el establecimiento.

La gestión del recurso humano resulta ser el desafío más importante en la actualidad, puesto que la necesidad del trabajo en equipo y de un adecuado ambiente de trabajo, requiere del uso de estrategias y trabajo constante en el mejoramiento de la condiciones laborales. Los procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal, sin duda influyen de manera significativa en el logro de los objetivos, por lo cual, debe existir coherencia entre éstos.

El equipo directivo debe centrar sus esfuerzos en motivar, apoyar y vincularse con el personal, estar atento a las necesidades individuales y de equipo, monitorear la labor de cada uno de manera de poder retroalimentar de una forma positiva, reconocer sus logros y así instar a los docentes a mejoras personales y profesionales, acogidas como desafíos.

Resulta de vital importancia que cualquier tipo de recurso educativo requerido sea canalizado de manera expedita, disminuyendo el tiempo requerido para su gestión, tiempo prudente para evaluar la necesidad de adquirirlo, y si es posible, contar con recursos materiales adicionales para permitir la consecución de las metas del establecimiento.

En la gestión de recursos sin duda se debe considerar la exigencia de ir a la par de los cambios en la educación día a día. Es por esto que sería importante considerar utilizar los recursos educativos abiertos (REA). El Horizon Report (2015), expone que “los recursos educativos abiertos (REA) son recursos de enseñanza, aprendizaje e investigación que residen en dominio público o han sido liberados bajo una licencia de propiedad intelectual que permite el uso libre y su adaptación a otros propósitos por otras personas”.

Los REA son una excelente opción de recursos educativos, el cual podría estar a cargo de la Unidad Técnica Pedagógica de los establecimientos o del CRA, para el apoyo y la optimización de las herramientas ya existentes.

La gestión de los diferentes recursos dentro de un centro educativo debe facilitar el logro de las metas, por lo cual, la administración de éstos debe ser expedita sin dejar de considerar la evaluación de las necesidades primarias dentro del establecimiento.

Elaboración, validación y aplicación de instrumentos

Para aplicar un diagnóstico acertado y proponer posteriormente mejoras educativas, el instrumento a aplicar debe ser elaborado de manera consistente y de acuerdo a la realidad del establecimiento y a la vez, validado tanto por el equipo directivo como por el grupo docente. Sólo así el instrumento arrojará resultados que permitirán que las mejoras propuestas sean significativas.

Además, es importante que el instrumento esté libre de subjetividad y que la muestra a la cuál se aplica el diagnóstico comprenda que el resultado irá en directo beneficio de toda la comunidad. La validación de éste permite que el instrumento sea objetivo y entregue resultados confiables.

MARCO CONTEXTUAL

The Shepherd Bilingual School, ubicado en la ciudad de Punta Arenas, Región de Magallanes, es un colegio particular que nace de un proyecto innovador en Chile que se orienta en enseñar inglés a niños desde los dos años. Nació como Playtime lleva nueve años funcionando y comenzó como una academia que recibía a niños por períodos breves dos veces por semana. Sin embargo, al notar los maravillosos resultados logrados en ellos y detectar la necesidad de una educación integral, se decidió extender la jornada y convertirnos en un jardín infantil que comenzaría a funcionar formalmente desde marzo del año 2019 y a partir del 2022 se incorpora desde Primero a Cuarto Básico buscando así ampliar un nivel cada año, llegando al 2025 hasta 7° básico.

Es un colegio compuesto aproximadamente por 160 alumnos, cuyas familias se encuentran en el nivel socioeconómico medio típico o emergente. El colegio se divide en 2 sedes, una destinada para los niveles de preescolar, 1° y 2° básico y la otra, para los niveles de 3° a 7° básico. La razón de esta separación está relacionada con el crecimiento en el número de niveles y cantidad de alumnos, y la búsqueda de los espacios adecuados para las rutinas y necesidades escolares. El equipo directivo está conformado por la Directora, Coordinadora académica y Encargada de Convivencia Escolar, quienes también se desempeñan como docentes en aula. Por la cantidad de alumnos, no contamos con inspectores ni Equipo PIE, pero sí contamos con psicopedagoga, y educadoras diferenciales, quienes también se desempeñan haciendo clases en aula.

Nuestro sello educativo es formar niños capaces de manejar la segunda lengua con fluidez desde la primera infancia. Desarrollar niños autónomos e integrales con fuertes valores y amor al prójimo. Con respecto a la enseñanza de una segunda lengua, nos referimos al idioma inglés, destacando que en este momento, es el departamento con más profesores en el establecimiento.

Nuestra visión es ser una comunidad educativa que entregue educación de excelencia, potenciando en los niños sus habilidades y competencias en las diferentes áreas de su desarrollo, de manera que sean ciudadanos íntegros, honestos, curiosos, y respetuosos con las personas que los rodean, el medio ambiente y su entorno, capaces de tomar decisiones acertadas, basadas en fuertes valores cristianos.

En el año 2024, los resultados de la prueba Simce de 4° básico posicionaron a nuestro establecimiento en el primer lugar en convivencia escolar de la región y lenguaje matemáticas, creyendo que es el resultado de la relación que se establece con las familias, basadas en la comunicación efectiva y directa y al nivel de exigencia. Se realiza una sola reunión masiva a principio de año. Nuestros canales de comunicación son las entrevistas personales (mínimo 1 por semestre), correo electrónico y plataforma classroom.

Las necesidades educativas especiales las abordamos con los apoderados, sugiriendo atención externa con especialista, estableciendo un contacto directo con cada profesional que atiende a nuestros alumnos y dando el seguimiento correspondiente a cada caso.

Nuestra Misión es acoger a los niños que se nos han encomendado, en un entorno seguro, para despertar en ellos el placer por el descubrimiento y el saber, en un ambiente de buen trato, seguro, amable y amoroso. Brindar educación de calidad a niños y niñas desde los dos años de edad acorde a las bases curriculares basado en el aprendizaje por medio del juego. Cabe destacar que los niños asisten a clases en jornada única en la mañana, y solo un día clases en la tarde.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del Instrumento

El instrumento diagnóstico evalúa cuatro áreas, conteniendo cada una de éstas diferentes prácticas o criterios los cuales al ser valorizados nos entregan una visión cuantitativa actual de nuestro establecimiento.

El instrumento se presenta a modo de encuesta, la cual consta de diferentes enunciados que se deben valorizar de 1 a 4. El instrumento presenta una tabla que explica lo que representa cada valor, de acuerdo al nivel de calidad o logro de cada práctica.

Elaboración del instrumento y participantes

Para la elaboración del instrumento se tomó como referencia uno de los tres ejemplos proporcionados por la universidad, el que se acercaba más a la realidad del establecimiento.

El instrumento elegido fue revisado en conjunto con la Directora del establecimiento, eliminando algunos criterios o prácticas que aún no se pueden observar debido a las características del colegio.

Validación del instrumento

El instrumento se presentó a la Directora del establecimiento para su validación, quien completó la dicha que se expone a continuación:



**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 del Colegio The Shepherd Bilingual School, de la comuna de Punta Arenas, región de Magallanes y Antártica Chilena.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

	Gestión curricular	- Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
	Gestión de recursos	- Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:		Grado de acuerdo
(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)		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) 		
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 		
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 		
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. 		


	sí	n o
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responder 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	La claridad de las preguntas
Motivos por los que se considera no adecuado	Muy extenso
Propuestas de mejora (modificación,	

sustitución o supresión)	
--------------------------	--

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Mariela Delgado Barrientos
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Profesora de Inglés Directora del establecimiento
e-mail	playtime@playtimepuq.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	10 de diciembre 

Descripción de la aplicación

Para la aplicación del instrumento se solicitó con una semana de anticipación un espacio dentro de la jornada laboral. El período en que se aplicó, el personal docente se encontraba solo con trabajo administrativo por lo cual, se decidió como equipo el día y el horario de la aplicación, la cual se llevó a cabo sin dificultades.

El instrumento fue respondido por 20 participantes, incluyendo docentes, psicopedagogas, educadoras diferenciales, todos profesionales que trabajan en aula de manera directa con los estudiantes.

INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS

Instrucciones:

A continuación se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática.
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 en 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. Área: Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular.				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte,				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos.				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto.				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.				

1.2. Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante.				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades.				

4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades.				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.				

1.3. Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor.				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante.				
5. El docente realiza acciones que generan asombro y motivación para la realización de actividades.				

2. Área: Liderazgo pedagógico

2.1. Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.				

2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.				

2.2. Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realizar procesos de conocimiento ,análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento : orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				

6. El director lidera conversaciones profesionales ,promueve desafíos académicos a los docentes ,comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas ,retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo ,coordina y delega responsabilidades.				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente.				

2.3. Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.				
2. El equipo directivo otorga instancias de formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemas que se suceden en determinadas situaciones.				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				
5. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				
6. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.				

2.4. Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.				
2. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento ,la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.				

3. Área: Gestión Curricular

3.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases ,las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar ,estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
4. 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 aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y				

determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.				

3.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías ,resuman, elaboren preguntas ,expliquen ,modelen conceptos entre otras.				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
6. Los profesores monitorean ,retroalimentan ,reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.				

3.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar ,apoyar y				

monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten 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 otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.				
5. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.				

4. Área: Gestión de recursos

4.1. Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores ,ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
4. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas.				
---	--	--	--	--

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados 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 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.				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente : no tiene sanciones de la superintendencia.				
5. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	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 para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece 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 en el aprendizaje 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 periódico.				

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Área: Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber Conocer

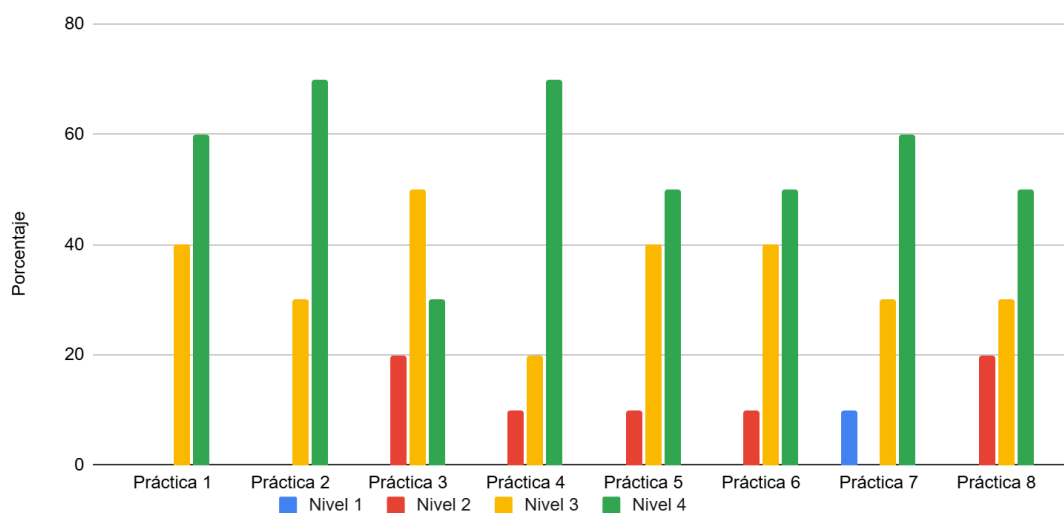


Gráfico 1

El gráfico 1 nos muestra que las prácticas de la Dimensión Saber Conocer, se concentran principalmente en el nivel de calidad 4. Las prácticas 2 y 4, sobresalen con un 80%, es decir, los docentes establecen contenidos prioritarios y secundarios de las asignaturas impartidas (práctica 2) y además, establecen una continuidad y progresión de estos contenidos (práctica 4).

En la práctica 7, relacionada con las planificaciones y su elaboración en base a los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto, predomina el nivel 4 de calidad con un 60%, sin embargo, hay un 10% en el nivel 1 de calidad.

Por último, se puede observar que en esta dimensión, la más descendida en nivel de calidad es la práctica 3, que hace mención al trabajo de contenidos transversales, con un nivel 3 que predomina con un 50%, nivel 4 con un 30% y nivel 2 en un 20%.

1.2. Dimensión: Saber Hacer

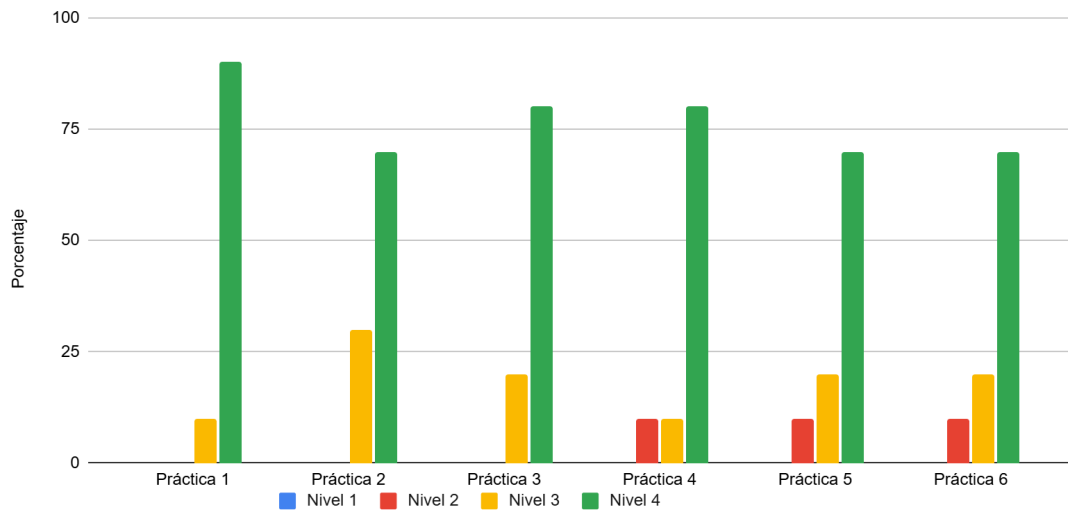


Gráfico 2

La dimensión Saber Hacer que se representa en el gráfico 2, nos muestra que en todas las prácticas predomina el nivel de calidad 4, destacando la práctica número 1, con un 90%. Esta práctica hace mención al sentido del reto, responsabilidad y compromiso por parte del docente.

Se consideran a las prácticas 5 y 6 como las más descendidas. Si bien predomina el nivel 4 de calidad, con un 70%, existe un 10% en el nivel 2 de calidad.

1.3. Dimensión: Saber ser

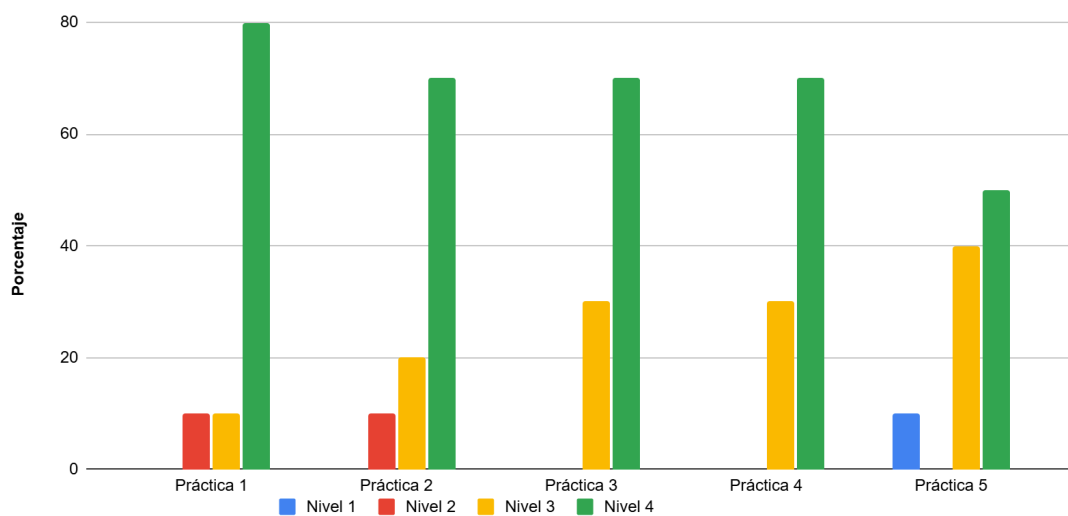


Gráfico 3

En el gráfico 3 que representa la dimensión Saber Ser, podemos ver el predominio del nivel 4 en todas las prácticas, siendo la más destacada la práctica relacionada con el desarrollo de la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante en los estudiantes (práctica 1), la que presenta un 80%.

Por otro lado, la práctica 5, se presenta como la más descendida alcanzando el 50% en el nivel 4, 40% en el nivel 3 y un 10% en el nivel 1 de calidad. Esta práctica hace mención a las acciones por parte del docente que generan asombro y motivación en las actividades.

2. Área: Liderazgo Pedagógico

2.1.Dimensión: Rediseñar la organización

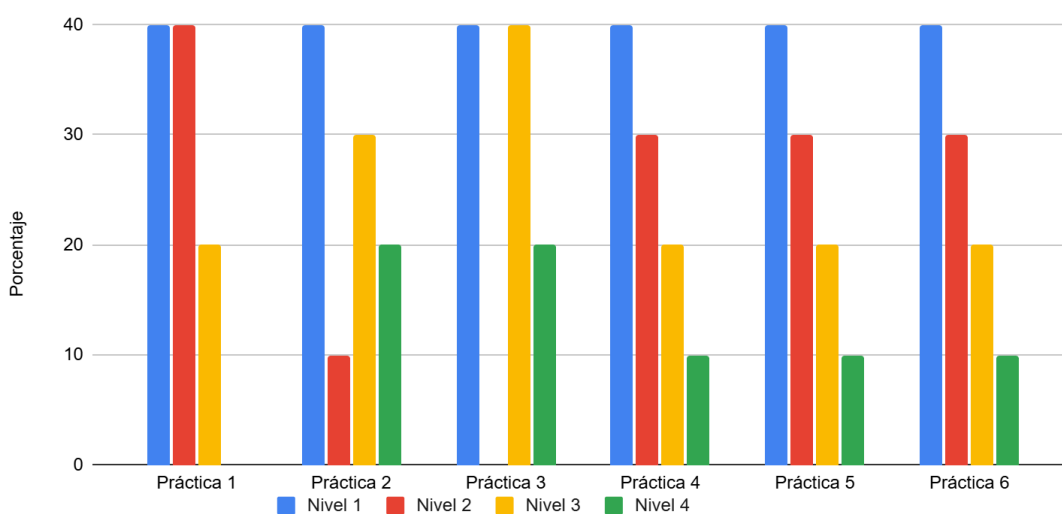


Gráfico 4

La primera dimensión del Área de Liderazgo Pedagógico, Rediseñar la Organización, representada en el gráfico 4, demuestra el predominio del nivel 1 de calidad, siendo la más descendida la práctica 1, con un 40% en los niveles de calidad 1 y 2. Ésta está relacionada con la realización de reflexiones por parte del equipo directivo acerca de las virtudes destacadas de los docentes y así generar instancias como talleres o charlas a estudiantes y docentes.

La práctica docente menos descendida es la 3, que menciona los cambios estructurales realizados por el equipo directivo para facilitar la labor

docente. Si bien tiene un 40% en el nivel 1 de calidad, presenta un 40% que representa el nivel 3 y un 20% en el nivel 4.

2.2. Dimensión: Gestionar la Instrucción

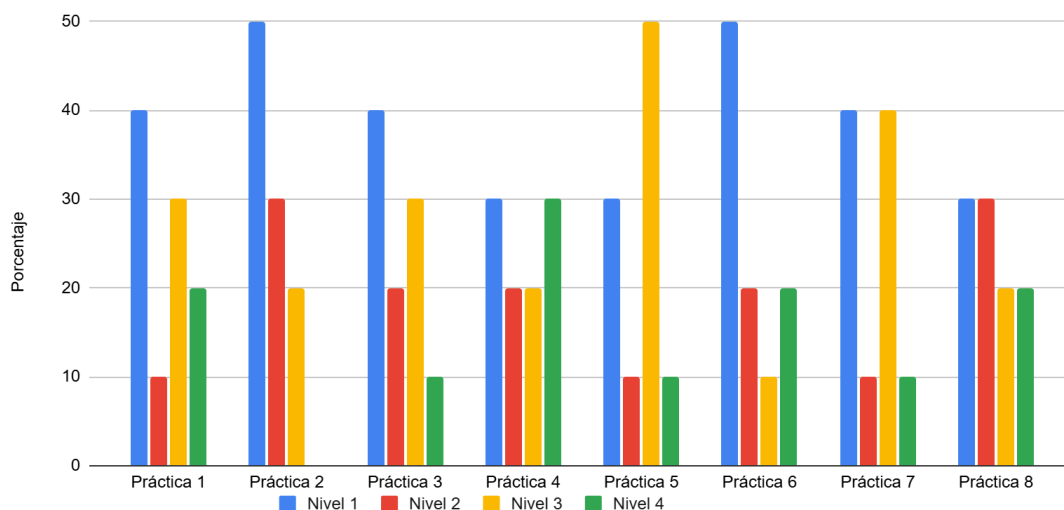


Gráfico 5

En el gráfico 5 se da a conocer la Dimensión Gestionar la Instrucción. Se puede apreciar que en la práctica 4, relacionada con las supervisiones periódicas que realiza el equipo directivo en busca de mejoras continuas, se alcanza un nivel 4 con un 30%, pero se iguala al 30% del nivel 1.

La práctica 2 es la más descendida, con un 50% en el nivel 1 y 30% en nivel 2 y 0% en el nivel 4. Esta práctica se refiere a la recopilación y sistematización de los resultados académicos para la toma de decisiones por parte del establecimiento.

2.3. Dimensión: Desarrollar Personas

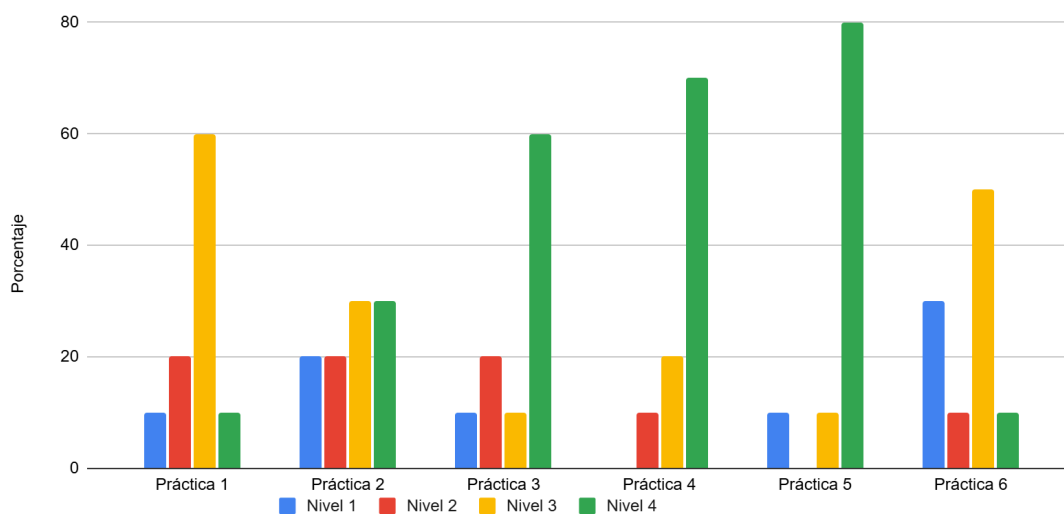


Gráfico 6

En el gráfico 6 que representa la dimensión Desarrollar Personas, se observa que la práctica 5 obtiene el mayor porcentaje en el nivel 4 de calidad, con un 80%. Esta práctica se refiere al apoyo que recibe el cuerpo docente por parte del equipo directivo cuando se presentan problemas en el contexto diario de sus quehaceres.

La práctica que obtiene el porcentaje más descendido en el nivel 4 es la práctica número 6 con un 10% y además, esta misma presenta un nivel 1 de calidad con un 30%. La práctica 6 se relaciona con la gestión, por parte del equipo directivo de las instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento para así establecer lazos y una identidad escolar.

2.4. Dimensión: Establecer Dirección

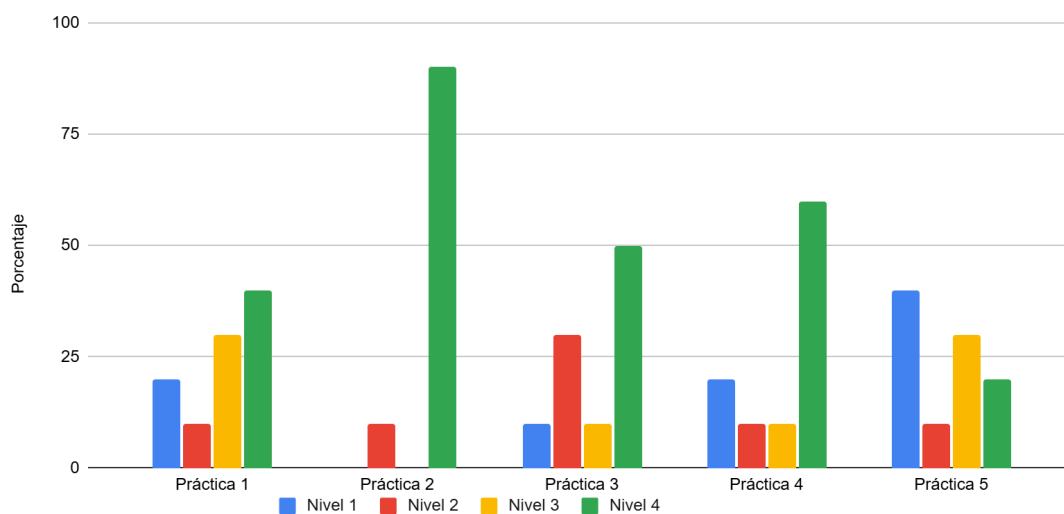


Gráfico 7

La dimensión Establecer Dirección que se observa en el gráfico 7, presenta a la práctica 2 con el mayor porcentaje de nivel de calidad 4 siendo este un 90%. Esta práctica se relaciona con el Proyecto Educativo Institucional el cual incluye la misión, visión y descripción del perfil del estudiante que se busca formar.

Con un 20% en el nivel 4 de calidad y un 40% en el nivel 1, se encuentra la práctica 5, relacionada con la comunicación frecuente del director al cuerpo docente con respecto a las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.

3. Área: Gestión Curricular

3.1. Dimensión: Gestión Pedagógica

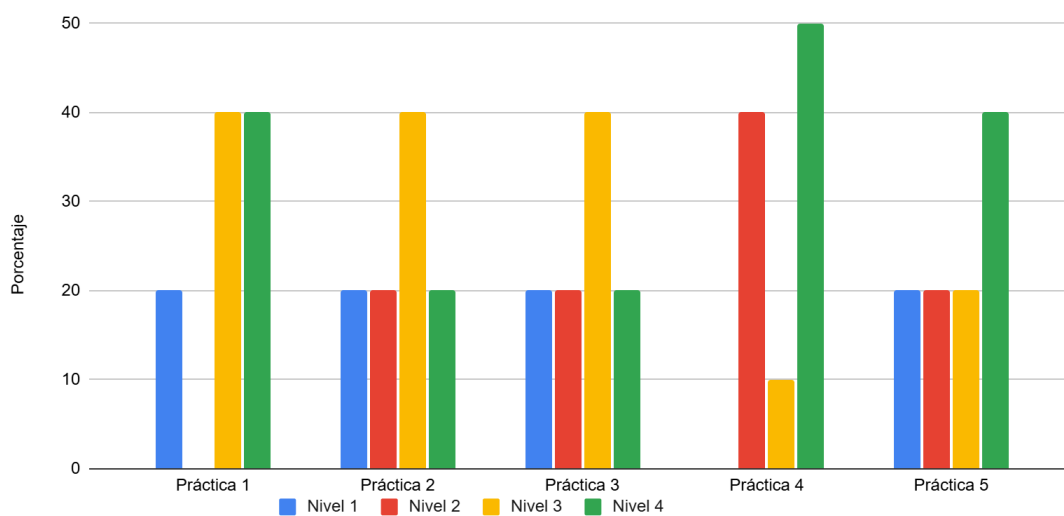


Gráfico 8

Se observa en la Dimensión Gestión Pedagógica que la práctica 4 obtiene el mayor porcentaje en el nivel de calidad 4 con un 50% en la organización por parte del equipo técnico pedagógico de las instancias de reflexión técnica y análisis de resultados, con los profesores.

Las prácticas 2 y 3 obtienen los porcentajes más descendidos en el nivel 4, con un 20%. Éstas se refieren al monitoreo y revisión de las planificaciones de los docentes por parte del equipo técnico pedagógico.

3.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

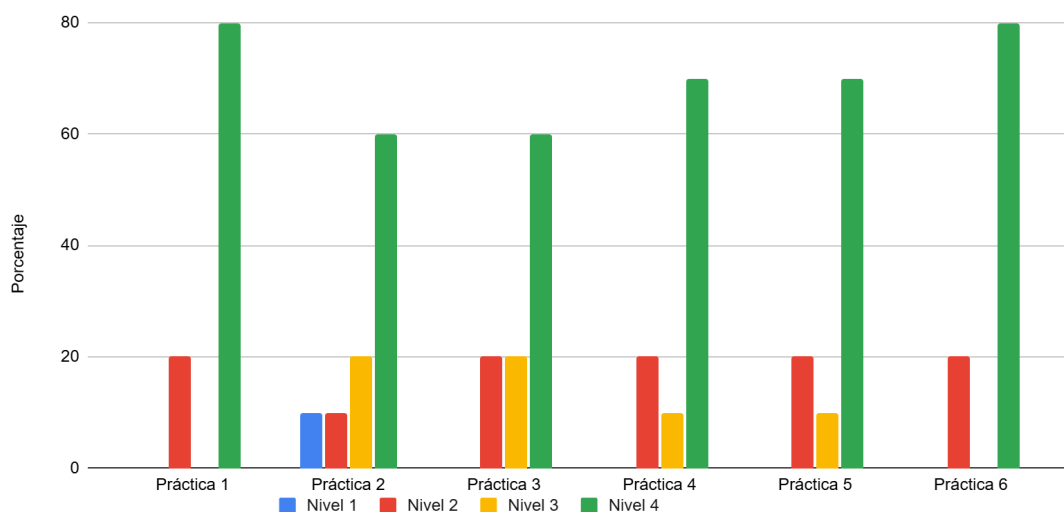


Gráfico 9

El gráfico 9 representa la dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula en el cual se observa que todas las prácticas sobrepasan el 50% en el nivel 4 de calidad, siendo las prácticas 1 y 6 las que obtienen el mayor porcentaje con un 80%. Estas prácticas están relacionadas con la activación de los conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos (práctica 1) y con el monitoreo, retroalimentación, reconocimiento y refuerzo del trabajo de los estudiantes (práctica 6).

3.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

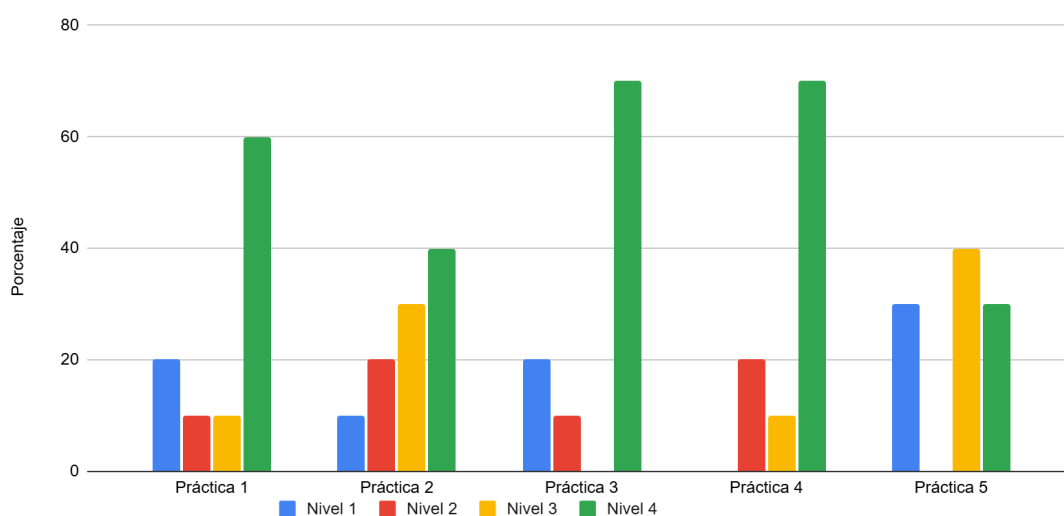


Gráfico 10

En la Dimensión de Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes se puede observar en el gráfico 10 que las prácticas 3 y 4 obtienen el mayor porcentaje en el nivel 4 con un 70%. Las prácticas mencionadas se refieren a la detección y apoyo a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales (práctica 3) y al otorgamiento de espacios de salidas pedagógicas para que los alumnos aprendan en diferentes contextos.

Con respecto a la práctica con el nivel 4 más descendido es la práctica 5 con un 30%, obteniendo también el mismo porcentaje en el nivel 1, referido a los talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentran más descendidos en el aprendizaje.

4. Área: Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

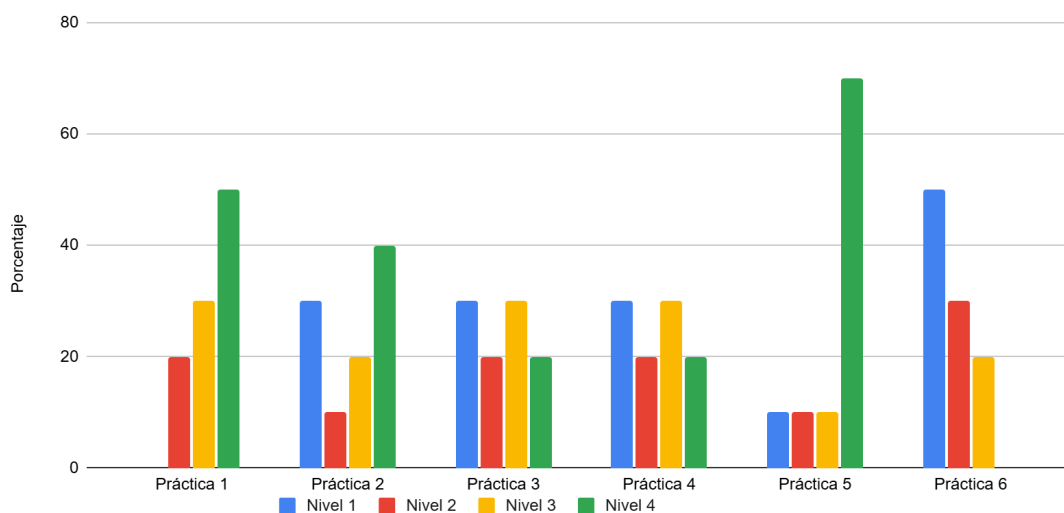


Gráfico 11

En la dimensión Gestión de Recursos Humanos la práctica 5 obtiene un 70% en el nivel de calidad 4, relacionada con el clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.

La práctica 6 de esta dimensión es la más descendida ya que obtiene un 0% en el nivel de calidad 4 y un 50% en el nivel de calidad 1. Ésta se relaciona con los procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas.

4.2. Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos

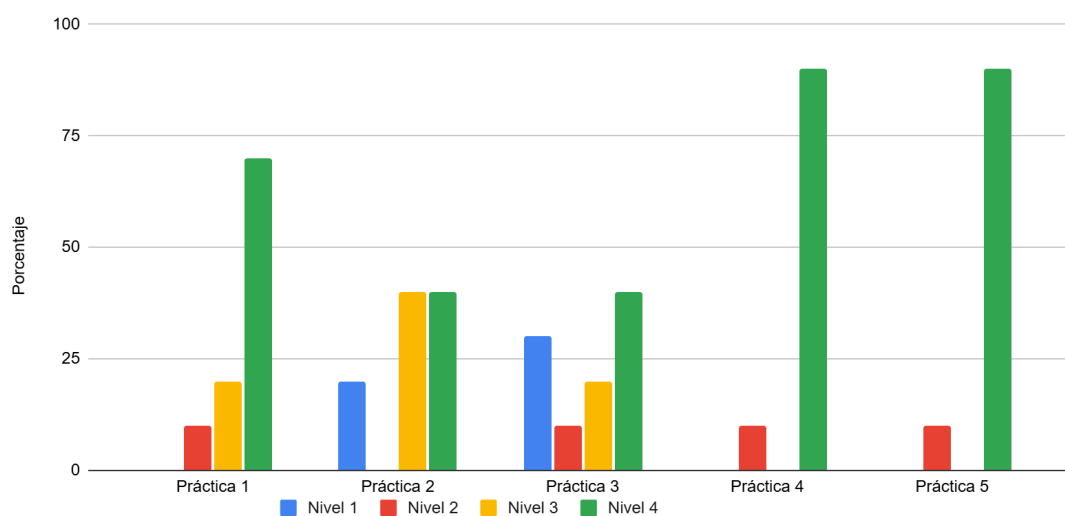


Gráfico 12

En la dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administrativos las prácticas 4 y 5 obtienen un 90% en el nivel 4. Estas prácticas están relacionadas con el cumplimiento de la legislación vigente, sin sanciones de la superintendencia de educación (práctica 4) y con el control de los gastos de acuerdo al presupuesto a lo largo del año (práctica 5).

Con respecto a la gestión de programas de apoyo que se ofrecen y concuerdan con el Proyecto Educativo Institucional y su plan de mejoramiento (práctica 3) el nivel de calidad 4 se encuentra en un 40% siendo la más descendida.

4.3. Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

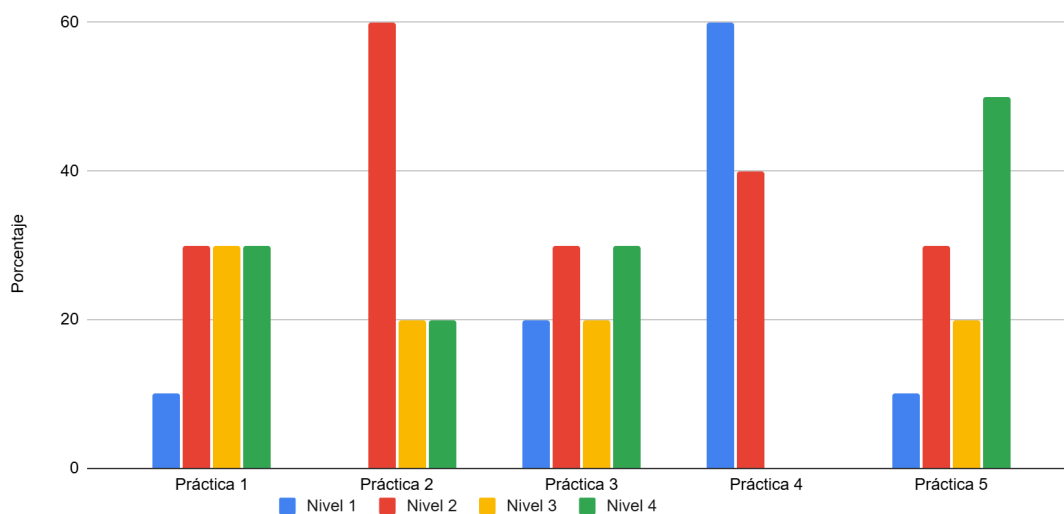


Gráfico 13

En la dimensión de Gestión de Recursos Educativos la práctica 5 obtiene un 50% en el nivel 4, referida a contar con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico.

La práctica más descendida es la 4 que se relaciona con la existencia de recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa. En este punto se obtiene un 0% en el nivel 4 y un 60% en el nivel 1.

PROPUESTAS DE MEJORA

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento se presentan una serie de propuestas de mejora, las cuales se relacionan con las principales debilidades observadas.

1. Área: Formación por competencias

Dimensión: Saber ser

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
Realizar acciones que generen asombro y motivación en los estudiantes y su quehacer escolar.	Indagar, investigar utilizando diferentes fuentes de información educativas, redes sociales, entre otras. Compartir experiencias exitosas y recursos con el equipo docente.	Equipo docente

2. Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la Organización

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
Reflexionar acerca de las virtudes destacadas de cada docente que puedan aportar a la organización.	Planificar y calendarizar reuniones personales con docentes.	-Directora
Utilizar los resultados académicos para tomar decisiones acerca de las mejoras a realizar.	Reuniones calendarizadas mensuales con equipos de diferentes asignaturas.	-Coordinadora técnico Pedagógica.
Realizar supervisiones periódicas para proponer mejoras continuas.	Supervisión de clases por parte del equipo directivo. Co-observación de clases.	-Coordinadora técnico pedagógica. -Equipo Docente

3. Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión Pedagógica

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
Monitorear y analizar las planificaciones de clases y así mejorar sus contenidos.	Diseñar una carpeta drive por profesor para su revisión semanal. Dicha Carpeta podría contener las planificación de las clases de acceso inmediato. Revisión de libro de clases.	Coordinadora de Unidad Técnico Pedagógica.

4. Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Objetivo	Acción a realizar	Responsable
Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo.	Diseñar pautas para evaluación y coevaluación. Calendarizar supervisiones de clases y reuniones de retroalimentación.	Equipo directivo Cuerpo docente

CONCLUSIÓN

La formación por competencias, el liderazgo educativo, la gestión curricular y la gestión de recursos se han convertido en elementos claves que sustentan la educación actual y que se interrelacionan para el logro de los objetivos de una institución educativa.

The Shepherd Bilingual School de Punta Arenas, con 10 años desde su creación se ha convertido en un proyecto innovador, basado en aprendizaje a través del juego o actividades lúdicas y la enseñanza del idioma inglés. Como todo proyecto novedoso, ha ido creciendo y por ende, no ha estado ajeno al surgimiento de dificultades y necesidades.

Por este motivo, el cuerpo docente compuesto no solo por profesores sino también por otros profesionales de la educación, todos actualmente trabajando en aula, realizaron el diagnóstico con el propósito de identificar fortalezas y falencias dentro del establecimiento.

Los resultados arrojaron un gran compromiso y responsabilidad del equipo docente, conociendo el Proyecto Educativo Institucional, además de una gran capacidad de motivar a los estudiantes a perseverar. Los profesores valoran y utilizan los conocimientos previos y monitorean de manera constante el aprendizaje de los alumnos y apoyan de manera constante a los estudiantes con NEE. Además, el equipo docente valora el apoyo que reciben por parte del equipo directivo cuando se presentan dificultades en el contexto diario de su quehacer.

Sin embargo, existen algunas dificultades o falencias, sobre todo en el área del liderazgo educativo. El análisis de los resultados evidencian una necesidad del cuerpo docente de recibir retroalimentación con respecto a sus virtudes que puedan aportar a la organización, además de la necesidad de supervisiones periódicas para así proponer mejoras continuas, tanto en la planificación de sus clases como en la observación de su desempeño en el aula.

Es por esto que las propuestas de mejora están orientadas a la planificación de encuentros o reuniones personales y de equipos de

asignaturas con el equipo directivo calendarizadas. Por otro lado, la supervisión de clases y la co-observación planificadas, son una medida orientada a mejorar el desempeño dentro del aula, así como también la creación de carpetas digitales que permitan el monitoreo de las planificaciones de clase en pos de mejoras.

La implementación de estas propuestas son consideradas como mejoras a corto plazo, que sin duda beneficiará el aprendizaje de los estudiantes y así mismo permitirán que el equipo directivo conozca lo que cada educador puede aportar desde sus fortalezas.

BIBLIOGRAFÍA

Pozo, J. I. (2013). *Psicología del aprendizaje universitario: la formación en competencias*: (ed.). Ediciones Morata, S. L. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/51812>

Domínguez Garrido, M. C. (Coord.), López-Gómez, E. (Coord.) & Cacheiro-González, M. L. (Coord.). (2021). *Investigación e internacionalización en la formación basada en competencias*: (ed.). Dykinson. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/182217>

Navaridas Nalda, F. (Coord.) & Raya Diez, E. (Coord.). (2021). *Formación docente y desarrollo de competencias en el profesorado: hacia un modelo para la calidad educativa*: (ed.). LA LEY Soluciones Legales S.A. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/175782>

Navarro-Granados, M. (2023). *Investigación sobre el liderazgo pedagógico en escuelas de difícil desempeño*: (1 ed.). Dykinson. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/253474>

Unidad de Currículum y Evaluación & Ministerio de Educación. (2023). *Gestión Curricular para la Reactivación Integral de Aprendizajes*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19219/reactivacion-gestion%20curricular.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Buena Dirección. (s/f). Gestionyliderazgoeducativo.cl. Recuperado el 26 de diciembre de 2025 de <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/liderazgo.php>

Buena Dirección. (s/f). Gestionyliderazgoeducativo.cl. Recuperado el 10 de enero de 2025, de

<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recursos.php>

Cabrera Ruiz, I. I. (2009). *El análisis de contenido en la investigación educativa: propuesta de fases y procedimientos para la etapa de evaluación de la información*. *Pedagogía Universitaria* Vol. 14, No. 3, 2009: (ed.). Editorial Universitaria. <https://elibro.net/en/lc/umcervantes/titulos/22558>

Abad Peña, G. & Fernández Rodríguez, K. L. (2021). *La investigación educativa: teoría y práctica*: (ed.). Editorial Tecnocientífica Americana. <https://elibro.net/en/lc/umcervantes/titulos/187903>

Díaz Fernández, G. (2006). *Concepción teórico-metodológica para el uso de la computadora en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la educación primaria*: (ed.). Editorial Universitaria. <https://elibro.net/en/lc/umcervantes/titulos/106333>