



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAS DE LAS ÁREAS DE LA
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN DIFERENCIAL
QUILLAHUE, DE LA COMUNA DE LO PRADO, REGIÓN
METROPOLITANA**

Nombre de la candidata a magíster: Natalia Cárdenas Olivares

Nombre del tutor guía: Carmen Bastidas Briceño

Nombre del tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Marzo de 2023

Índice

Pág.

1. Resumen.....	3
2. Introducción.....	4
3. Marco teórico	5-19
3.1. Evaluación	5 - 6
3.2. Formación Basada en Competencias	6 - 9
3.3. Liderazgo Pedagógico	9-13
3.3.1. Liderazgo Distribuido.....	11-13
3.4. Gestión Curricular	13-15
3.5. Gestión de Recursos	15 -17
3.6. Elaboración, validación y aplicación de instrumentos.....	17-19
4. Marco contextual.....	20- 22
4.1. Características del contexto	20-
21	
4.2. Entorno y antecedentes geográficos, socioeconómicos y	
culturales	21-22
4.3. Reseña histórica – logros y dificultades	22- 24
5. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	24-26
5.1 Características del instrumento.....	24-25
5.2 Validación del instrumento	25
5.3 Descripción y aplicación del instrumento	25-26
6. Análisis de los resultados.....	27-39
7. Propuestas de mejora.....	40-43
8. Conclusión.....	44
9. Bibliografía.....	45-48
10. Anexos.....	49-56
10.1 . Instrumento de Evaluación Diagnóstica Institucional.....	49-53
10.2. Validación de instrumento	54-56

1. Resumen

El presente trabajo se desarrolla en una escuela de educación especial de la comuna de Lo Prado, perteneciente al Servicio Local de Educación Pública Barrancas. Se aplica una pauta diagnóstica de las áreas de mejoramiento educativo a 9 colegas, pertenecientes a la dotación docente más 1 Directivo. Cinco de ellas además de cumplir con la docencia de aula, cumplen función de liderazgo al interior de su grupo o nivel. Como objetivo de se evidencian las prácticas instaladas, en 4 dimensiones y aquellas que requieren ser fortalecidas a nivel institucional. De acuerdo a los resultados obtenidos de esta pauta, se realizan los análisis para luego elaborar las propuestas de mejora.

Considerando que todo diagnóstico permitirá analizar y reflexionar sobre la práctica, las propuestas que surgen, sin duda contribuirán como todo aprendizaje a desarrollar mejores prácticas en la comunidad educativa. Teniendo en cuenta el compromiso de la comunidad educativa y la mirada del docente en este trabajo. Surge la importancia de la mirada crítica y autocrítica que posee el docente de su propia práctica y la revisión a nivel institucional. Es así, que se logra determinar como uno de los resultados, falencias en el área de Formación Basada en Competencias y la crítica hacia la gestión curricular.

Surgen algunas propuestas como: Revisar en conjunto (Dirección/Docentes/Asistentes) encuestas para mejorar los conocimientos y competencias acordes a la educación especial, y proponer al sostenedor las capacitaciones pertinentes al establecimiento. Otra propuesta sería, calendarizar una vez al mes una reunión de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación, para evaluar, analizar y proponer ideas y/o actividades a realizar como comunidad durante el siguiente mes, asignando entre pares los roles y funciones a cumplir, según la comisión, de tal manera de potenciar el trabajo colaborativo y la asignación de roles.

Palabras claves: Evaluación, diagnóstico institucional.

2. Introducción

En toda comunidad educativa, se realiza anualmente la evaluación del PME y revisión del Plan de Mejoramiento Educativo con toda la comunidad, incorporando las sugerencias de los distintos actores.

Si bien la biografía, desde el liderazgo escolar, pedagógico y distribuido, nos habla de aquellos efectivos para lograr mayores aprendizajes y resultados exitosos en los establecimientos, actualmente siguen existiendo equipos directivos que formulan sus PME y PEI a puerta cerrada, sin considerar la opinión del resto de la comunidad, ya que es un plan que debe cumplirse y administrativamente es solicitado por el Ministerio de Educación con plazos específicos.

Pero, estos equipos, ¿siempre motivan a su comunidad a participar y colaborar entre sí?. Muchos de ellos solo exigen cumplimiento de metas y trabajo administrativo, lo que sin duda va desencantando y estancando a muchos profesionales de la educación, sin buscar perfeccionamiento para la mejora.

Es por ello, que es de suma importancia que se asuman roles bajo una mirada horizontal, en donde todos tengan voz, se sientan aceptados, comprendidos y valorados en cada función que cumplen.

Asimismo los miembros de los equipos directivos deben estar cohesionados entre sí, colaborar, mostrarse respetuosos hacia toda su comunidad y estar en permanente revisión y evaluación, para evidenciar las mejoras que en conjunto deben proponer. Proponer a los funcionarios instancias de aprendizaje entre pares, jornadas de real reflexión y el diagnóstico eficaz, una vez al año, para plantear y replantear las nuevas metas a seguir.

Este trabajo busca tener esa mirada, del docente donde pueda evaluar sus propias prácticas, sus conocimientos y competencias para trabajar en la educación especial. A partir de este diagnóstico, se realiza un análisis de los aspectos deficitarios que requieren dar una nueva mirada, y por cierto ser mejorados en un próximo período escolar, considerando un enfoque horizontal.

3. Marco teórico

Toda investigación tiene un sustento teórico que permitirá dar fe y fundamentar lo desarrollado en este trabajo de manera consistente. Es por ello que a continuación se presentan los principales conceptos abordados desde la práctica diagnóstica y pedagógica.

3.1. Evaluación

¿Qué entendemos por evaluación? De acuerdo a distintos documentos revisados y según lo aprendido desde la función docente, sabemos que la evaluación es un proceso sistemático que nos permite conocer, identificar y retroalimentar el aprendizaje alcanzado por nuestros estudiantes, de acuerdo a la planificación previa de objetivos que nos hemos propuesto de acuerdo a nivel, curso y asignatura que impartimos.

Así mismo podemos tener una evaluación y mirada introspectiva de nuestras propias prácticas pedagógicas, las metodologías que utilizamos y el entorno en que nos desenvolvemos como docentes, revisar permanentemente lo que sabemos, lo que conocemos y lo que queremos aprender para entregar a los estudiantes una enseñanza de calidad, apuntando siempre a la mejora continua y colaborativa.

Desde el Ministerio de Educación se apunta a que los docentes se focalicen en la evaluación formativa, para mejorar los aprendizajes de cada estudiante.

En el Marco para la Buena Enseñanza, Estándares de la Profesión Docente (2021) se describe:

El/la docente utiliza una variedad de estrategias de evaluación y retroalimentación durante las actividades de aprendizaje, que le permitan obtener evidencia del logro de los objetivos, tomar decisiones y reducir brechas de aprendizaje. Continuamente entrega retroalimentación oportuna y descriptiva a sus estudiantes, sugiriéndoles opciones para continuar aprendiendo, y potenciando la perseverancia en tareas desafiantes, con el fin de mantener su involucramiento hasta completarlas. Además, comunica indicadores de éxitos específicos y precisos, para que sus

estudiantes puedan monitorear sus avances, ajustar su proceso de aprendizaje y utilizar diversas estrategias de auto y coevaluación, de modo que adquieran autonomía y responsabilidad. Según avanzan en su desarrollo, incentiva a sus estudiantes a determinar indicadores y criterios evaluativos con el propósito de que logren una mejor comprensión de las expectativas y para promover una mayor transparencia en el proceso evaluativo (p.54).

De acuerdo a lo anterior, como docentes siempre estamos evaluando y debemos utilizar dicha información como herramienta que nos permita siempre mejorar lo que hacemos.

3.2. Formación Basada en Competencias

Todo profesional de cualquier disciplina, debe saber lo que enseña, manejar los conceptos, las fórmulas, estar al día con las tecnologías y actualizar permanentemente su conocimiento para ir avanzando en lo profesional y laboral.

Existen diversas definiciones del concepto de competencia, sin embargo, aquellas consideradas con mayor realce para este trabajo son, desde dos autores:

Según Tobón (2006): “las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad” (p.5).

Desde la mirada de Villa A. y Villa O. (2007), definen por competencia: “el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basado en la integración y la activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores” (p.18).

En educación se espera que el docente que está a cargo de un curso o de una asignatura o disciplina específica, domine lo que enseña, haya sido formado con todos los conocimientos que se requieren para poder transmitir responsablemente a sus alumnos todos esos conocimientos, siempre exigiéndose a dar un paso más y buscar nuevas oportunidades de aprendizaje.

En el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) se señala por competencia:

Como una capacidad movilizada, en que se distinguen habilidades, conocimientos y actitudes relacionadas a un desempeño efectivo. Las competencias

incluyen, en su definición, un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental), y un saber ser (actitudinal). Esta perspectiva implica poner foco en el “individuo”, que supone un comportamiento (causal) y un desempeño “superior” esperado. Las competencias tienen la fortaleza de describir una capacidad necesaria, sin embargo, su principal debilidad radica en que no explican comportamientos en el ámbito de las interacciones, por lo tanto, su descripción se debilita y sus supuestos muchas veces no hacen sentido, cuando se trata de aplicarlos a situaciones laborales cotidianas en contextos específicos (Carroll, et al, 2007) (p.p.9-10).

Así también en el mismo texto, se distingue competencia de práctica, indicando esta última “como un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas, en función de las circunstancias particulares” (p.10). “el concepto de práctica implica estar alerta ante la contingencia y obliga a la anticipación” (p.10).

Con los cambios en la Reforma Educativa y la Promulgación de la LGE (2009), se plantean desafíos y nuevos roles en la educación especial, instaurándose en los colegios regulares y especiales el derecho a la equidad en educación de todos los estudiantes, de tal manera que aquellos niños y niñas que presentaban dificultades de aprendizaje pudieran acceder al currículum oficial. Es así como paulatinamente se han ido implementando decretos que permitían el acceso a la educación inclusiva.

En la investigación realizada por Díaz, Figueroa y Tenorio (2008) se plantea lo siguiente:

El trabajo pedagógico debe centrarse en el aprendizaje más que en la enseñanza, desarrollando estrategias pedagógicas que permitan atender equitativamente la heterogeneidad en los estilos y ritmos de aprendizaje de los/as alumnos. Sin embargo, la diversidad presente en el aula escolar representa, la mayoría de las veces, un desafío difícil de enfrentar, ya que esta situación requiere habitualmente de recursos humanos y técnicos que implican la participación de profesionales especialistas y, al mismo tiempo, una modalidad de atención complementaria al sistema educativo común, que dé una adecuada respuesta a los estudiantes con N.E.E. (p.69)... El Estado plantea nuevas exigencias a las prácticas profesionales de los educadores diferenciales, pero se hace necesario indagar si las instituciones formadoras de estos profesionales recogen estos

requerimientos en sus currícula de formación, de manera de responder adecuadamente a las innovaciones que la reforma educativa plantea (p.70).

Es por todo lo anterior, de suma importancia que los Equipos Directivos trabajen en desarrollar las capacidades que se requieren en todo establecimiento, considerando la realidad y el contexto de cada institución, apuntando siempre al trabajo colaborativo y a la reflexión entre docentes y asistentes de la educación, que tienen a cargo. De igual forma que los motiven a perfeccionarse permanentemente, de tal manera que se sientan empoderados de lo que enseñan, ya que no siempre las instituciones de educación superior donde fueron formados inicialmente, han entregado todas las herramientas que se requieren actualmente.

Por otra parte, Villa A. y Villa O. (2007) hacen referencia al aprendizaje basado en competencias, mencionando a Villa y Poblete:

Consiste en desarrollar las competencias genéricas o transversales (instrumentales, interpersonales y sistémicas) necesarias y las competencias específicas (propias de cada profesión), con el propósito de formar a las personas sobre los conocimientos científicos y técnicos, su capacidad de aplicarlos en contextos diversos y complejos, integrándolos con sus propias actitudes y valores en un modo propio de actuar desde el punto de vista personal y profesional. Por ello, no se trata sólo de mejorar la preparación profesional de los estudiantes para ocupar un puesto laboral determinado, sino, principalmente, ofrecer una formación más sólida, más firme, más acorde con el enfoque de lo que debe ser una buena formación universitaria, que ayude a los estudiantes a saber, a saber hacer, a convivir y a ser.

Tobón (2006) indica:

Las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como son: 1) la integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas; 2) la construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto; 3) la orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos (p.1).

Por tanto, cada profesional formado, en este caso, docentes y asistentes de la educación diferencial, debe ser capaz de desarrollar todo su potencial para atender a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales Permanentes, que maneje todos los conocimientos necesarios que le permitan entregar los objetivos del currículum, evaluar y utilizar estrategias para abordar a cada una de las diversidades en el aula y que sepa cómo colaborar con otros docentes y profesionales, buscando de manera innata nuevos aprendizajes y actualizándose, enseñando además a sus pares con su propia experiencia. Lo que llamaríamos un profesional idóneo.

3.3. Liderazgo Pedagógico

Entendemos que toda institución posee distintos actores que permitirán llevar a cabo diversas funciones de acuerdo a su rol. Así como existen directivos, existen docentes con habilidades para potenciar en su comunidad, cualidades positivas y negativas e influir en las conductas de otros.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) señala, aludiendo a Leithwood:

“Se comprende el liderazgo como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (p.7). Se indica además:

“se identifica al liderazgo como un factor diferenciador que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares (p.8).

Por tanto para un estudiante, siempre el docente será un referente y modelo a seguir, sobre todo si se siente escuchado y comprendido por este. El rol del docente es fundamental, como líder de su grupo de estudiantes, para lograr una escuela con resultados de aprendizaje exitosos.

Contreras (2016) menciona a Rolf (2012b) indicando:

“una de las principales metas educativas consiste en forjar una escuela que aprende, es decir una escuela que se desarrolle” (p.243).

Es por esto que también el liderazgo directivo es muy importante y su enfoque ha cambiado, no funciona un liderazgo autoritario y vertical, sino un liderazgo que distribuya los roles, trabaje en colaboración y vea a la comunidad de manera horizontal.

En el mismo texto, Contreras (2016) señala que:

“la estrecha relación entre liderazgo pedagógico y el desarrollo escolar, y la idea de que dicho liderazgo no se basa en la imposición o mandato, sino en el ejemplo y el poder de persuasión” ...”sin líderes pedagógicos competentes a cargo de la dirección de las escuelas, los procesos de cambio tienen chances nulas de implementación exitosa. (p.243).

Contreras (2016) señala que Murillo 2006: “el liderazgo distribuido se ha vuelto un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar”... “se centra en la responsabilidad y el liderazgo compartido, así como el compromiso y la participación de todos los miembros en las acciones emprendidas para alcanzar los objetivos trazados” (p.244).

Por tanto, la definición de liderazgo pedagógico, que entregaría Contreras (2016), sería:

Gestión y conducción de instituciones educativas y/o procesos pedagógicos, cuyo eje fundamental de acción es lograr y garantizar un aprendizaje de calidad y el bienestar de todos los estudiantes. Se basa en una cultura ética, participativa y innovación y mejora continua, y asume un compromiso con el desarrollo y el bienestar de todas las personas...La capacidad de liderazgo pedagógico consiste en lograr, que el aprendizaje escolar y la escuela como institución se optimicen de manera permanente. Siendo en este modelo de liderazgo, el propósito de toda medida el aprendizaje exitoso y el desarrollo óptimo de los alumnos y las personas, y no las tareas, reglas o papeles, el eje de cada acción. (p.245-246).

Por tanto, los directivos deben fomentar la participación, la innovación, la comunicación, la colaboración y el bienestar de toda la comunidad, y enfocarse menos en las tareas administrativas, para obtener resultados esperados en sus escuelas.

Con respecto al liderazgo docente, el rol que juega este actor de la comunidad tiene un realce mayor, ya que buscará en pos de beneficiar a sus estudiantes, el aprendizaje permanente, la entrega y el profesionalismo.

Contreras (2016) indica:

El docente se vuelve un verdadero y comprometido representante de la cultura de aprendizaje y mejora vivida en la escuela y desarrolla actitudes y prácticas de liderazgo individuales, sin que estas necesariamente respondan a una posición formal

en el organigrama de la escuela...el profesor líder tiene la capacidad de fomentar e incentivar a las personas; que asume roles de liderazgo dentro y fuera del salón de clases, en el colegio, en beneficio de los alumnos y de otros profesores, tomando decisiones, fomentando la excelencia, el profesionalismo, el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de la escuela en general, y aporta al liderazgo escolar de diferentes maneras. (p.249).

Existen personas que por su personalidad, son líderes innatos en distintos espacios de trabajos, estas competencias pueden enriquecerse aún más cuando al interior de las comunidades educativas, se incentiva desde la gestión directiva, a pulir estas características trabajando siempre en colaboración.

3.3.1. Liderazgo Distribuido

Como se mencionó en el punto anterior, es de suma importancia el liderazgo que se ejerce en las comunidades, desde cada uno de los integrantes de la escuela, ya sea de manera innata o designada, siempre influirá en el aprendizaje, la motivación, la participación y la colaboración con el otro.

Según Montecinos, Aravena y Tagle (2016):

En una revisión realizada a más de 40 publicaciones, tanto del ámbito del liderazgo escolar, como en contextos alternativos, Leithwood y otros (Cfr.: Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins, 2011; Leithwood et al., 2006) han descrito 14 prácticas de liderazgo, distribuidas en cuatro categorías, que muestran impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Dichas categorías son: a) establecer dirección; b) rediseñar la organización; c) desarrollar personas; y d) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela (p.76).

En el mismo texto, aludiendo a investigaciones de MacBeath, Swaffield y Frost (2009), se proponen cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje. Como tales, son enunciados normativos, que actúan como visión orientadora para el logro de un liderazgo para el aprendizaje exitoso...Dichos principios son:

- Centrarse en el aprendizaje como actividad.
- Crear condiciones favorables para el aprendizaje.
- Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje.

- Compartir el liderazgo, que implica: la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje.
- Establecer una responsabilización común por los resultados. (p.76).

En el texto de Riveros-Barrera (2012), se identifican distintos tipos de liderazgo, mencionando a Leithwood y Duke (1999) para definir el concepto de liderazgo transformativo:

Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el fárrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel del líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos (p.293).

En el mismo texto, aludiendo a los autores, se propone un modelo de liderazgo participativo. El proceso de toma de decisiones se entiende como una empresa colectiva y no como la función de un individuo...las funciones de liderazgo se distribuyen o alternan, desdibujando la diferencia entre líderes y seguidores (p.295).

De esta manera, tiene sentido que para avanzar y considerar en toda reforma educativa, además de los cambios en metodologías de enseñanza aprendizaje, cambios en los tipos de liderazgo que se ejercen en las instituciones educativas, de tal manera que no puede existir un liderazgo individualista y autoritario, ya que no influiría de manera positiva en la comunidad, puesto que tendría una mirada única de la realidad y no podría enriquecerse con la diversidad.

Riveros-Barrera (2012), indica que:

La distribución colaborativa es aquella interacción en la que dos o más individuos trabajan al mismo tiempo y en el mismo lugar para ejecutar la misma acción de liderazgo. La práctica se desarrolla en equipo y la tarea es la misma...La distribución colectiva se da cuando los líderes trabajan de manera interdependiente en lugares y momentos diferentes, de tal manera que las tareas de una persona o grupo complementan las tareas de otras y la suma de todas genera una práctica de liderazgo (p.p.296-297).

Por tanto, de acuerdo a la bibliografía revisada y los estudios realizados por distintos autores, el liderazgo distribuido resulta ser una herramienta de mejoramiento institucional, ya que no se centra en la jerarquía, se permite ver a un par con experiencia, valorar las diversas funciones que todos pueden cumplir.

Así se indica en Queupil y Montecinos (2020):

Para incrementar la capacidad de mejora escolar se apuesta por un liderazgo distribuido que posibilite el logro de metas organizacionales a través de acciones colectivas...Este liderazgo promueve la mejora de la enseñanza en el aula, ya que se basa en el apoyo, estimulación e influencia en él y del profesorado...En particular, se ha detectado la importancia de estructuras que posibiliten la colaboración entre docentes (p.98).

Definiendo además como liderazgo distribuido:

“aquel que minimiza intencionalmente o elimina, diferencias de poder e influencia entre quienes ocupan cargos de autoridad formal y los otros actores del escenario educativo” (p.99).

Por todo lo anterior, queda en evidencia que se requiere un cambio de visión en el liderazgo, que sin duda promoverá el trabajo en equipo, la democracia, la participación y la motivación, de la mayoría de los integrantes de la comunidad, quienes se enfocarán en una meta común, en beneficio por supuesto de todos los estudiantes.

3.4. Gestión Curricular

Los Equipos Directivos son los encargados de gestionar y dirigir los distintos procesos de enseñanza y aprendizaje en cada establecimiento, de tal manera que deben monitorear permanentemente el trabajo pedagógico que realizan los docentes y apoyo que brindan los equipos de profesionales no docentes, ya sea en aula o atención individual. Es principalmente el Jefe de Unidad Técnico Pedagógica quien realiza esta función, monitoreando y retroalimentando las planificaciones, las observaciones de clase y el trabajo en la planificación integrada (llevada a cabo en nuestra institución por el equipo de aula).

De esta manera, en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), se señala:

Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzando un alto liderazgo pedagógico frente a sus docentes.

Una preocupación constante de los directivos es monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, así como también de la articulación de los mismos, entre los diferentes cursos y niveles del establecimiento, de manera de alcanzar una coherencia y continuidad de la experiencia educativa de los estudiantes. Definen, en conjunto con sus docentes, criterios y metodologías comunes en relación con la planificación de clases, las prácticas de enseñanza y la evaluación del aprendizaje en su establecimiento educacional (p.24).

Como menciona Castro (2005):

La gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos; pero sobretodo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica.

La gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa (p.p.13-14).

Por tanto, es de suma importancia la labor que cumple el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica y las competencias que posee para llevar a cabo su rol, sobre todos en ambientes de vulnerabilidad social y educativa.

De acuerdo a lo que señala Beltrán (2014), aludiendo al Mineduc en 2018:

La principal diferencia entre los jefes técnicos que obtienen buenos y malos resultados radica en que los primeros ponen como foco de su gestión los resultados pedagógicos, priorizándolos por sobre tareas administrativas.

Desde esta perspectiva, la gestión pedagógica curricular se complejiza cuando ésta debe realizarse en contextos de vulnerabilidad y marginalidad urbanas (p.942).

Asimismo, señala que:

En el marco de la gestión pedagógica curricular, el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica debe ser un profesional con un claro dominio de conocimientos y competencias pedagógicas... supervisa el trabajo de los docentes, planifica y coordina con los profesores actividades relacionadas con la enseñanza, vela por la implementación del currículum, entrega apoyo pedagógico, entre otros. Por ello, los resultados en dichas actividades serían, en gran medida, obra de su gestión y coordinación (p.943).

En el mismo texto, se menciona a Sepúlveda (2005) indicando que:

El propósito de los JUTP es la coordinación de las actividades de desarrollo profesional docente necesarias para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en función de los requerimientos de los aprendizajes de los estudiantes en condiciones de diversidad y vulnerabilidad. Estos desafíos exigen desarrollar las competencias prácticas necesarias para adecuarse a las condiciones del cambio (p.949).

De esta manera, el Jefe de UTP, es un líder que trabaja con su cuerpo docente, de manera horizontal, uno a uno, apoyando su gestión, apuntando a la mejora y al aprendizaje de los estudiantes, desarrollando competencias a través de su experiencia y el perfeccionamiento permanente, con capacitaciones pertinentes a su función, de la misma forma que los docentes, debe actualizarse permanentemente.

3.5. Gestión de Recursos

Toda institución debe contar con un Equipo Directivo que logre planificar, organizar y gestionar los distintos recursos para el trabajo uno o más períodos escolares, cumpliendo las metas exigidas por el sostenedor y el Ministerio de Educación, las que se plasman en el PME anualmente, de tal manera que permita la

toma de decisiones oportunas para la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

De acuerdo a lo indicado en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), en su Dimensión e), se describe:

Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales en el marco de una cultura de mejoramiento continuo.

Para esto estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento, cautelando siempre que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales (p.28).

Asimismo y haciendo referencia a lo señalado por Cabrera (2022):

Para cumplir con esa correcta gestión y organización de estos en una **institución educativa**, resulta vital tener en cuenta muchos aspectos relevantes. Entre ellos, podríamos destacar los siguientes:

- Trabajo coordinado del profesorado.
- Distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes órganos de la organización.
- Profesorado motivado e incentivado con el compromiso con su labor educativa.
- Uso de recursos de eficacia motivacionales según los ciclos y la etapa.
- Diseño eficaz de actividades de calidad que impliquen el uso de recursos.
- Gestión de espacios y tiempos.
- Medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado y conozca el correcto y eficiente uso de recursos.
- Uso de recursos que garanticen la compensación de desigualdades y atención a la diversidad.
- Disponer de aquellos medios necesarios para la tutoría, orientación y guía en el uso de recursos durante el proceso educativo (p.2).

De igual forma se indica en Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015):

Los directivos en coordinación con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje así como para el cumplimiento del proyecto educativo. Los directivos gestionan y distribuyen estos recursos y los espacios del establecimiento de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas definidas en sus planes de mejoramiento (p.28).

Por tanto entendemos que si bien todo establecimiento depende de una entidad mayor, debe gestionar todos los recursos necesarios para poder llevar a cabo su labor educativa, siempre apuntando a la mejora continua.

3.6. Elaboración, validación y aplicación de instrumentos

Todo proceso de elaboración y validación de un instrumento, debe tener un objetivo claro para posteriormente poder aplicarlo. Se debe revisar material bibliográfico, para contar con la fundamentación necesaria del método y estrategias a utilizar.

Según menciona Martínez (2019):

La elaboración de un instrumento se presenta en dos fases: una fase cualitativa que es la elaboración del contenido, se presentan las preguntas o ítems, y otra fase cuantitativa que es la evaluación de las propiedades métricas de ese contenido, o sea el conjunto de preguntas o ítems. En la elaboración del instrumento al contenido se le confiere validez mediante la revisión literaria del concepto, la creación de una lista de palabras clave, la formulación de preguntas a partir de esas palabras clave, la validez racional, la validez por expertos y la aproximación a la población, para culminar con la evaluación de contenido por jueces. Para la evaluación de las propiedades métricas del contenido (ítems) se

utilizan las siguientes formas: validez interna, validez del constructo, validez del criterio, la estabilidad y el rendimiento del instrumento, manteniendo esta secuencia (p.1)...Por otro lado, es importante conocer las herramientas estadísticas para realizar la medición de las propiedades métricas, ya que sin estadísticas no es posible realizar la validación de instrumentos de medición. Específicamente, podemos afirmar que la validez del contenido no asegura la validez total; se necesita procesar mediante los diferentes niveles de investigación y así ir por toda la línea de investigación que implica crear y validar un instrumento de medición de variable subjetiva (p. 6).

En el texto de Arribas (2004), se indica:

En función del contenido, los cuestionarios pueden ser uni o multidimensionales. En los primeros, más del 80% de los ítems evalúa una sola dimensión (por ejemplo, el cuestionario de dolor de McGill)⁵. En los multidimensionales, los ítems evalúan dos o más dimensiones (por ejemplo, las escalas de calidad de vida, SF-361).

Definición y ordenación: La definición de cada ítem ha de ser exhaustiva y mutuamente excluyente. Por otro lado, al formular la pregunta deben tenerse en cuenta factores como la comprensión (es necesario adaptar el lenguaje y el tipo de elección de respuestas al nivel sociocultural de los individuos a quienes va dirigido el cuestionario), así como la aceptabilidad para el sujeto que es preguntado. Existen una serie de criterios para la redacción de las preguntas, que son los siguientes:

- Utilizar preguntas breves y fáciles de comprender.
- No emplear palabras que induzcan una reacción estereotipada.
- No redactar preguntas en forma negativa.
- Evitar el uso de la interrogación «por qué».

- No formular preguntas en las que una de las alternativas de respuesta sea tan deseable que difícilmente pueda rehusarse.
- Evitar preguntas que obliguen a hacer cálculos o esfuerzos de memoria (p.25).

Es entonces, que cada vez que construimos un instrumento para recoger información, debe considerar por separado las distintas áreas a evaluar, para luego analizar cualitativa y cuantitativamente. Siendo validado por un profesional competente en el ámbito o área a trabajar. La muestra será aplicada a un universo determinado, y para que sea objetiva será el 50% más uno. Asimismo, los ítems y las preguntas deben ser breves y de fácil comprensión, del mismo modo el cálculo del puntaje debe orientar a una interpretación correcta y objetiva.

Todo lo anterior, debe tener objetivos claros, para que sea una evaluación significativa que apunte a la mejora de las dimensiones revisadas.

4. Marco Contextual

A continuación se describe el contexto en que está inserto este trabajo teórico-práctico, considerando las características y entorno en donde se encuentra inmersa la escuela.

4.1. Características del contexto

La Escuela Diferencial Quillahue es un establecimiento que imparte enseñanza de educación especial bajo los decretos N° 170/2009, N°83/2015 y N°300/2015 que atiende a una población de 152 estudiantes con Necesidades Educativas Especiales Permanentes, Discapacidad Intelectual, Trastorno Generalizado del Desarrollo, Trastorno del Espectro Autista y Multidéficit.

Fue dependiente de la Corporación Municipal de Lo Prado hasta el 2017, cambia de administración a partir de 2018, a Servicio Local de Educación Pública Barrancas, considerando 3 comunas: Lo Prado, Pudahuel y Cerro Navia.

Durante el 2022 se incrementó la matrícula en aproximadamente 25 estudiantes, provenientes de las comunas aledañas, Lo Prado, Pudahuel, Cerro Navia, Quinta Normal, Renca, Estación Central.

Para el presente año 2023, se han conformado 14 cursos, de los cuales 6 son cursos combinados, correspondientes a Enseñanza Básica. Cada curso lo conforman 10 a 15 estudiantes como máximo.

Durante los años 2020-2021 (mientras dura la cuarentena por pandemia), se implementan clases virtuales, teniendo una adhesión de un 60%. Tomando en cuenta que nuestros estudiantes presentan dificultades significativas en su aprendizaje y sus padres o tutores poseen una baja escolaridad, no podían conectarse o no contaban con los recursos materiales y cognitivos para lograr un mayor alcance en esta modalidad. En septiembre de 2021 se retoman las clases presenciales, alcanzando un 80% de asistencia, debiendo ser suspendidas en el mes de noviembre, por proyecto de conservación de infraestructura, el que termina en el primer semestre de 2022.

A Finales de 2021 y comienzos del año 2022, se realiza concurso público de Directores, asumiendo a partir de mayo una nueva Directora, con experiencia en escuela especial, ya que pertenecía a la dotación de la escuela especial de Cerro Navia en cargo de Jefa de UTP.

Desde comienzos de este año, se presentan dificultades para que el Servicio Local de Educación se comprometa con el transporte de nuestros alumnos lo que hasta ahora había sido un aporte significativo para acercar a todos a nuestro establecimiento, considerando que muchos viven bastante lejos, manifestándose en una baja asistencia durante el primer semestre. Es por ello que el Centro de Padres, durante la última semana de marzo se hace presente con la autoridad, para ser escuchada y se cumpla el compromiso sostenido, ya que es una necesidad real de nuestro establecimiento por años.

Finalmente se cuenta con transporte escolar a partir de agosto de 2022.

4.2. Entorno y antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

El establecimiento está ubicado en la comuna de Lo Prado, en un sector residencial hacia el norponiente, nororiente y sur-poniente y por los talleres de Metro hacia el sur-oriente, entre las calles principales: Dorsal, Neptuno, Territorio Antártico y General Bonilla. Tiene accesibilidad buena, ya que cuenta con locomoción colectiva y Metro cercano; sin embargo, han aumentado los asaltos en el sector en los últimos años, convirtiéndose en un sector de riesgo. Constituyen red de apoyo cercana el CESFAM Pablo Neruda, ubicado al costado derecho, por Avenida Dorsal y el Estadio de la Villa Kennedy, utilizado por los estudiantes en actividades de Educación Física y recreativas.

El nivel socioeconómico es medio bajo, conformado por en su gran mayoría por familias que provienen de las comunas de Cerro Navia, Pudahuel, Lo Prado, Renca y Estación Central. Muchas de ellas se desempeñan en el comercio informal o en oficios esporádicos.

El establecimiento posee más del 60% de estudiantes prioritarios, con un índice de vulnerabilidad del 90%.

Aproximadamente un 20% de madres, padres o apoderados fueron estudiantes de la escuela diferencial Quillahue en el pasado, por lo que poseen limitaciones en la comprensión, lectura y escritura.

La mayoría de los apoderados poseen baja escolaridad y culturalmente no cuentan con recursos que permitan apoyar a sus hijos y entregar las herramientas para favorecer su desempeño académico, no visitan museos, teatros o exposiciones artísticas, que sin duda enriquecerán su aprendizaje, experiencias y repertorio lingüístico.

La visión y misión del establecimiento orientan y desafían al trabajo con estudiantes que presentan necesidades educativas permanentes y al cuidado medioambiental como sello. Manteniendo la vinculación permanente con redes como Centro de Atención Primaria Ambiental de Pudahuel (CAPA) y Fundación Mi Parque.

Por años ha recibido reconocimientos tales como Excelencia Académica (SNED) y Certificación Medioambiental actualmente de Excelencia.

El Centro de alumnos y Centro de padres y apoderados, participan activamente en las distintas instancias a nivel interno y externo, donde nuestros estudiantes se destacan en fomentar actividades de conversación y debate en temáticas que le son relevantes.

4.3. Reseña histórica – logros y dificultades

Con respecto a la reseña histórica, se puede señalar que, en marzo del año 1980 comienza a funcionar la Escuela F N° 423, luego de la unión de las Escuelas N° 85 de Pudahuel y N° 86 de Cerro Navia. En los primeros años de esa década, el Ministerio de Educación solicita a los colegios que además de tener un número que los identifique, deben tener un nombre. Luego de muchas propuestas se acordó que fuera “Quillahue”, que en mapudungun significa “lugar de amigos”, uno de los propósitos de nuestro colegio.

Es así, que desde entonces el establecimiento pasa a llamarse Colegio Diferencial Quillahue. En el establecimiento paralelamente funcionó un Centro de Diagnóstico que atendió las necesidades del sector poniente de la Región

Metropolitana.

Desde septiembre del año 1982, el colegio es apadrinado por los funcionarios de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile, cuyos aportes han significado importantes beneficios para la comunidad escolar, entre los cuales están el proveer de maquinarias, herramientas e insumos a los talleres laborales.

Con el paso del tiempo, la cantidad de alumnos que presentaban necesidades educativas especiales comenzó a aumentar, por lo que se hizo necesario ampliar el tipo de atención, es así, como se crea la atención de alumnos que presentaban trastornos motores, déficit múltiples y otro tipo de necesidades educativas especiales. Además, se hizo necesario atender a alumnos de más edad y entregarle las herramientas necesarias para insertarse al mundo laboral.

Se diseñaron entonces los planes y programas en las especialidades de Madera y Costura, los que fueron aprobados por el Ministerio de Educación en el año 1990. Sin embargo, las necesidades del mercado plantearon nuevos desafíos y se aumentó las especialidades, así iniciaron el funcionamiento los talleres de Aparado en Cuero, Construcción, Cerámica, Encuadernación y Amasandería. Debiendo renovarse constantemente, de acuerdo a las necesidades. Actualmente se conformaron de manera permanente los Talleres de Gráfica, Amasandería, Metal Madera, Costura, Taller Funcional (para aquellos estudiantes de Retos Múltiples).

En mayo del año 2001, el colegio se incorpora a la Jornada Escolar Completa (JEC) constituyéndose en uno de los primeros establecimientos de Educación Especial que amplía su jornada de trabajo, incluso a estudiantes de Párvulo.

El establecimiento se destaca, dentro de otros pertenecientes al Servicio Local y Comuna, por organizar y participar en Feria medioambiental, feria de las artes y olimpiadas especiales, invitando a otros establecimientos a participar, lo que sin duda se retoma en el marco de la presencialidad, ya que son acciones que motivan y visibilizan a la comunidad y su entorno, considerando las características y capacidades de nuestros estudiantes.

Durante el año 2022, se realizan Feria Medioambiental y Olimpiadas

Especiales, siendo convocados más de 5 establecimientos, resultando actividades muy enriquecedoras para la comunidad y su entorno, permitiendo la visibilización de la educación especial.

Las principales dificultades que posee el establecimiento, es no poder contar con recursos económicos propios o destinación de estos con un aporte regular, a diferencia de las entidades de educación regular (Enseñanza Básica y Enseñanza Media) para compra de material o implementos que se requieren de manera imprescindible, ya que no se cuenta con Programa PIE ni tampoco con Ley SEP. Así mismo, tampoco es posible recurrir a dineros provenientes de proyectos o instituciones benefactoras, por ser establecimiento dependiente de Servicio Local de Educación Pública. Esto sin duda retrasa e interfiere en alguna medida, en los procesos de enseñanza-aprendizaje de nuestros estudiantes, ya que requieren insumos diversos y muchas veces costosos.

5. Diseño y Aplicación del instrumento

A continuación se presenta el diseño y aplicación del instrumento aplicado en la comunidad Escuela de Educación Diferencial Quillahue, durante el tercer trimestre de 2022.

5.1. Características del instrumento

El instrumento diagnóstico es una pauta descriptiva aplicada en la institución Escuela de Educación Diferencial Quillahue, que evalúa diez prácticas de 4 áreas o dimensiones de mejora:

- a) Formación basada en competencias
- b) Liderazgo pedagógico
- c) Gestión curricular
- d) Gestión de recursos

El objetivo es, Evidenciar la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones, de tal manera de proponer mejoras institucionales.

Para poder elaborar la pauta se revisa bibliografía correspondiente a las temáticas abordadas, precisando en las áreas o dimensiones mencionadas a mejorar ya que forman parte de todo PME y PEI de un establecimiento. Aportes bibliográficos tales como Marco para la buena dirección, Marco para la buena enseñanza, entre otros.

Se diseñó, considerando los aportes de la directora que perteneció al período anterior, quien posee amplia trayectoria en su cargo, formación académica y experiencia además como Jefa Técnica, tanto dentro como fuera del Servicio Local.

Así mismo se toma de referencia el modelo presentado en este Magíster, al realizar el modulo anterior (trabajo práctico), se modifican y sintetizan algunas de las prácticas, ya que al ser una escuela especial no se pueden evaluar todas las dimensiones esperadas, puesto que como se indicó en el Marco Contextual, el establecimiento no cuenta con recursos financieros como el resto de los establecimientos del territorio, por la modalidad de enseñanza, no posee Ley SEP ni recursos PIE, asimismo tampoco se aplica SIMCE.

5.2. Validación del instrumento

El instrumento fue revisado y validado por la Directora de la escuela, Sra. Fanny Álvarez Quero, quien asume la dirección del establecimiento mediante concurso público, a partir de mayo de 2022. Considerando su experiencia como Jefa UTP de la escuela especial a la que perteneció en Cerro Navia, por 3 años consecutivos, su trayectoria laboral y grado académico.

5.3. Descripción y aplicación del instrumento

La pauta diagnóstica se aplicó durante el último período del segundo semestre de 2022, durante los meses de octubre a diciembre, a una población de 9 colegas, que forman parte de la dotación docente de la escuela, más 1 Directivo. Siete de las

docentes son profesoras jefes y 5 de las cuales, además cumplen una función de liderazgo con su grupo de pares según el nivel en que se desempeñan:

- 1) Docente de NT1, Encargada de Nivel Parvulario, 1er Ciclo y Coordinadora de Proyecto Aulas Colaborativas.
- 2) Docente de 1° Básico.
- 3) Docente de 5°-6° Básico.
- 4) Docente de 7°-8° Básico, Coordinadora de segundo ciclo.
- 5) Docente de Taller Exploratorio de NEM, Coordinadora de retos múltiples.
- 6) Docente de Taller Exploratorio, Coordinadora de Proyecto Medioambiental.
- 7) Docente de Taller de Costura.
- 8) Docente Coordinadora de Talleres Laborales.
- 9) Docente Encargada de Enlaces y Artes Visuales.
- 10) Directora del Establecimiento.

Se aplica el cuestionario, en horas de trabajo técnico-administrativo que posee cada docente, al término de la jornada con estudiantes, en su sala de clases.

En todo momento se realiza acompañamiento por parte de quien realizó esta propuesta, de tal manera que permitiera resolver dudas y consultas de cada docente al momento de responder.

6. Análisis de los resultados

De acuerdo al objetivo de la pauta, el cual es Evidenciar la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones:

Dimensión 1: Formación Basada en Competencias.

Dimensión 2: Liderazgo Pedagógico

Dimensión 3: Gestión Curricular

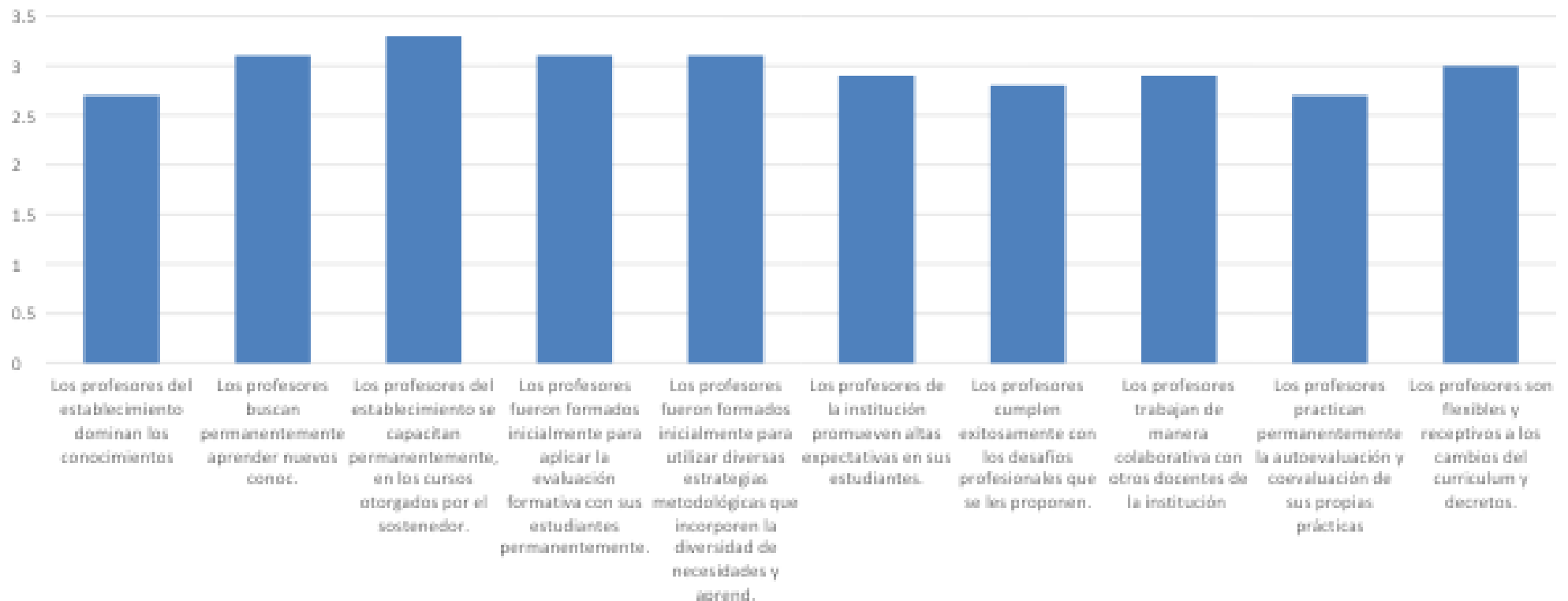
Dimensión 4: Gestión de Recursos

Cuyos niveles de instalación de la práctica definidos son los siguientes:

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

Se obtienen los siguientes resultados, considerando las respuestas obtenidas de los 10 participantes, miembros de la Escuela de Educación Diferencial Quillahue:

FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS



De acuerdo a los resultados, podemos observar que el promedio de respuesta de esta dimensión es cercano a **3**. Lo que significa que la mayoría de los docentes encuestados considera que la práctica está en un nivel favorable para la institución, existe un propósito claro para todos los actores del establecimiento.

Podemos visualizar que todos los docentes responden las distintas preguntas, y consideran que dos prácticas de esta dimensión se encontrarían en un nivel más bajo, *práctica 1, Los profesores del establecimiento dominan los conocimientos* y *práctica 9, los profesores practican permanentemente la autoevaluación y coevaluación de*

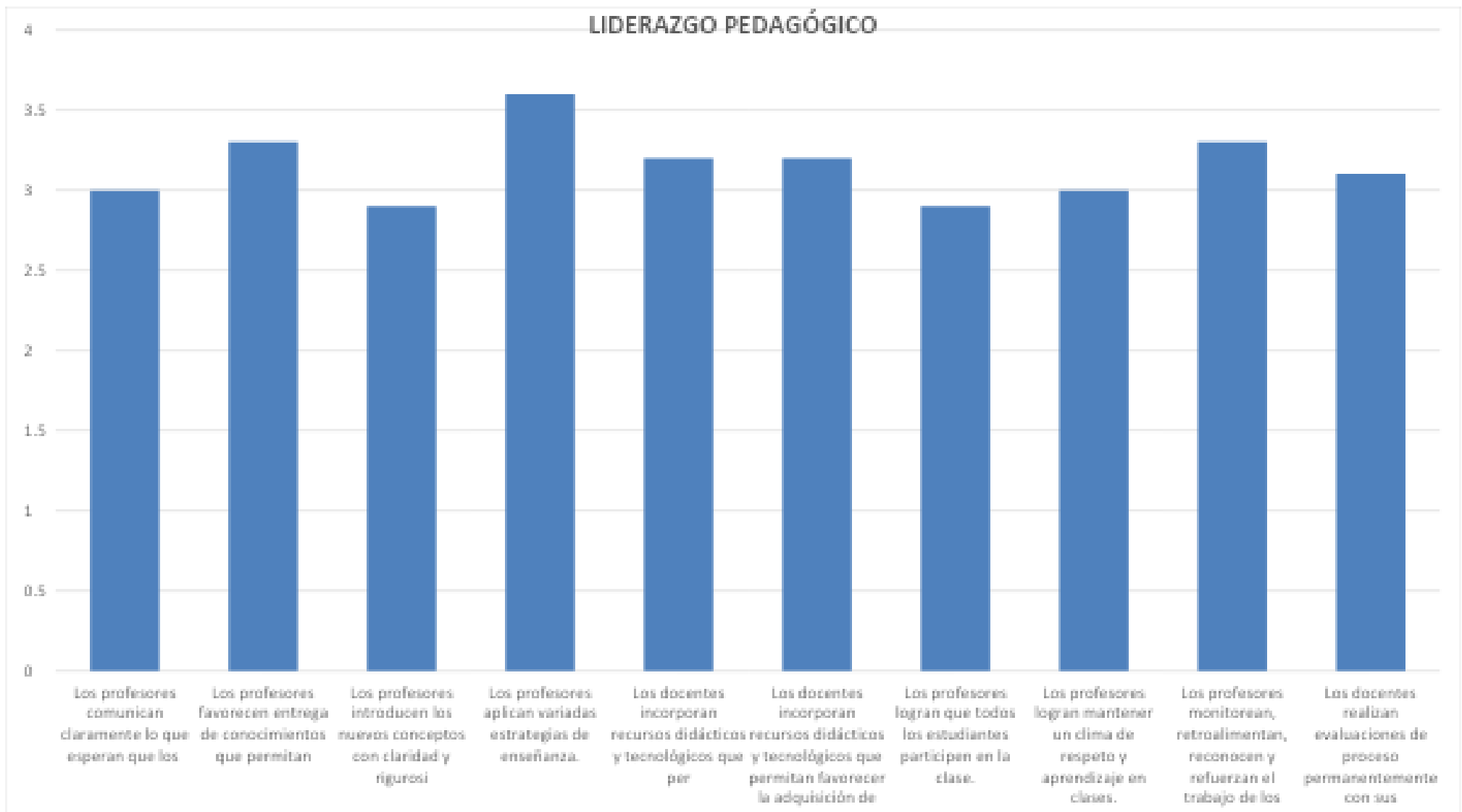
sus propias prácticas. Mientras que el indicador con mayor puntaje en la respuesta de los encuestados es el *número 3.* *Los profesores del establecimiento se capacitan permanentemente en los cursos otorgados por el sostenedor.*

Al observar la tabla de respuestas, evidenciamos que los encuestados 2 y 9, presentan un nivel de respuesta más crítico hacia la Dimensión Formación Basado en Competencias, respondiendo en promedio 2,2 cada uno esta área.

Dimensión 2. Liderazgo Pedagógico

		Niveles de calidad de la practica (1 a 4)										PROMEDIO DE RESPUESTAS POR INDICADOR
Desempeño del docente y revisión de su propia práctica en el aula con sus estudiantes		Enc 1	Enc 2	Enc 3	Enc 4	Enc 5	Enc 6	Enc 7	Enc 8	Enc 9	Enc 10	
N° Práctica	Práctica											
1	Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan.	3	3	3	4	4	3	2	4	1	3	3
2	Los profesores favorecen entrega de conocimientos que permitan establecer las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3,3
3	Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	2	3	3	3	4	4	2	4	2	2	2,9
4	Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza.	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3,6
5	Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos que permitan favorecer la motivación de los estudiantes.	2	4	4	2	4	4	3	4	3	2	3,2
6	Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos que permitan favorecer la adquisición de aprendizajes.	2	4	4	2	4	4	3	4	3	2	3,2
7	Los profesores logran que todos los estudiantes participen en la clase.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,9
8	Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases.	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3

9	Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente.	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3,3	
10	Los docentes realizan evaluaciones de proceso permanentemente con sus estudiantes.	2	3	3	4	4	4	4	4	1	2	3,1	
	Promedio	2,6	3,3	3,4	3,2	3,9	3,5	2,9	3,9	2,2	2,6	3,15	3
	N° de preguntas respondidas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	N° de preguntas omitidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	



Con respecto a esta dimensión, podemos observar una respuesta similar, en promedio 3. Destacándose la respuesta acerca de una práctica por sobre las demás, *la número 4, Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza*, considerando que este establecimiento es de educación especial, los docentes comprenden que su quehacer diario va de la mano con las actividades y estrategias diversificadas que deben utilizar con sus estudiantes, ya que trabajan con grupos muy heterogéneos.

Los indicadores que se consideran afianzar para la mejora serían; *práctica 3, Los profesores introducen nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual* y *práctica 7, Los profesores logran que todos los estudiante participen en la clase.*

Interpretando el gráfico, la mayoría de las prácticas de la Dimensión Liderazgo Pedagógico se encuentran con respuestas homogéneas de parte de los encuestados, todas muy cerca del promedio 3 o levemente en alza. Considerando esta dimensión, es fundamental el liderazgo del docente para el trabajo con estudiantes, siendo acompañados permanentemente por la Unidad Técnica Pedagógica del establecimiento.

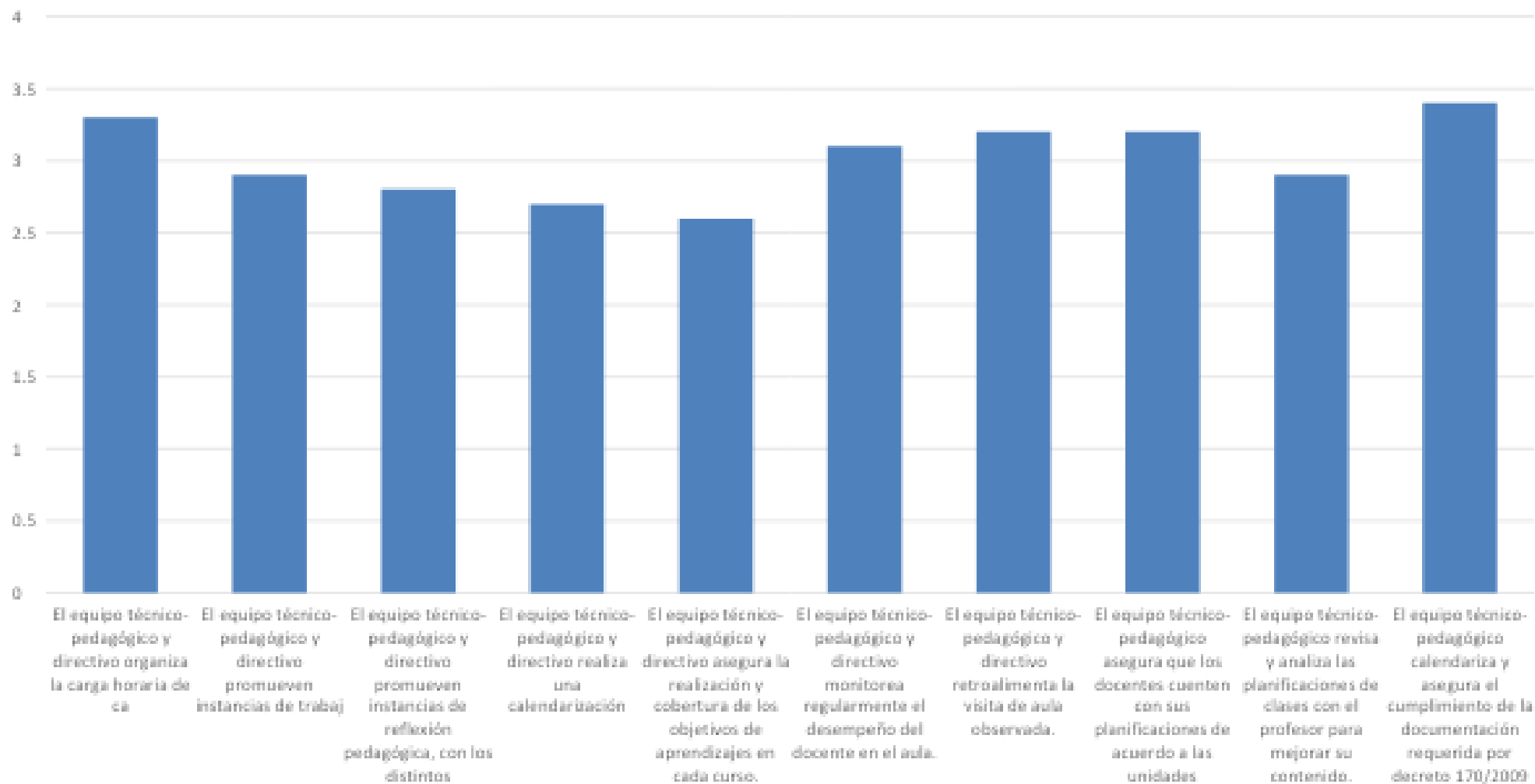
Si observamos la tabla de respuesta de los encuestados, aparece que el número 9 posee una mirada crítica respecto a su quehacer pedagógico y de sus colegas, obteniendo un promedio 2,2 en el nivel en que se encuentra la práctica. Por tanto, de acuerdo a las respuestas obtenidas, el docente logra realizar una mirada introspectiva hacia su propia función, lo que permitía encontrar soluciones de manera conjunta, ya sea con pares o buscando alternativas de capacitación, dejando la puerta abierta para las propuestas que surjan de parte de los profesores.

Dimensión 3. Gestión Curricular

N° Práctica	Articulación técnico-pedagógica que permite el adecuado funcionamiento de los procesos de enseñanza en el establecimiento	Niveles de calidad de la practica (1 a 4)										PROMEDIO DE RESPUESTAS POR INDICADOR
		Enc 1	Enc 2	Enc 3	Enc 4	Enc 5	Enc 6	Enc 7	Enc 8	Enc 9	Enc 10	
1	El equipo técnico-pedagógico y directivo organiza la carga horaria de cada curso, asignando horas de trabajo técnico administrativo.	4	3	3	4	4	4	1	4	2	4	3,3
2	El equipo técnico-pedagógico y directivo promueven instancias de trabajo colaborativo.	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	2,9
3	El equipo técnico-pedagógico y directivo promueve instancias de reflexión pedagógica, con los distintos profesionales.	3	2	3	3	4	3	1	4	2	3	2,8
4	El equipo técnico-pedagógico y directivo realiza una calendarización que asegura la cobertura curricular anual de los objetivos propuestos.	2	2	2	3	4	4	3	4	1	2	2,7
5	El equipo técnico-pedagógico y directivo asegura la realización y cobertura de los objetivos de aprendizajes en cada curso.	2	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2,6
6	El equipo técnico-pedagógico y directivo monitorea regularmente el desempeño del docente en el aula.	3	3	3	4	4	4	2	4	1	3	3,1
7	El equipo técnico-pedagógico y directivo retroalimenta la visita de aula observada.	4	3	3	4	4	3	2	4	1	4	3,2
8	El equipo técnico-pedagógico asegura que los docentes cuenten con sus planificaciones de acuerdo a las unidades propuestas.	3	3	4	4	4	3	3	4	1	3	3,2
9	El equipo técnico-pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	3	4	4	N/A	4	3	3	4	1	3	2,9

10	El equipo técnico-pedagógico calendariza y asegura el cumplimiento de la documentación requerida por decreto 170/2009 (FU de reevaluación, informes para la familia, informe pedagógico y otros).	4	3	4	4	4	3	3	4	1	4	3,4	
	Promedio	3,1	2,7	3,1	3,2	3,9	3,4	2,3	3,9	1,4	3,1	3,01	3
	N° de preguntas respondidas	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	
	N° de respuestas omitidas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	

GESTIÓN CURRICULAR



Del mismo modo, que en las dos dimensiones anteriores, esta área alcanza un promedio de 3. Solo una pregunta, se encuentra más descendida (2,6), se refiere al indicador *número 5, El equipo técnico-pedagógico y directivo asegura la realización de la cobertura de los objetivos de aprendizaje de cada curso*. Tal vez explicado por la falta muchas veces de insumos o licencias médicas de algunas docentes.

Así mismo, podemos visualizar que la respuesta más alta, es con respecto a la *práctica 10, El equipo técnico-pedagógico calendariza y asegura el cumplimiento de la documentación requerida por decreto 170/2009*.

Posteriormente siguen los indicadores de las *prácticas 7 y práctica 8, El equipo técnico-pedagógico y directivo retroalimenta la visita de aula observada y El equipo técnico-pedagógico asegura que los docentes cuenten con sus planificaciones de acuerdo a las unidades propuestas*, respectivamente.

Por otra parte, se puede verificar que el encuestado 4 no responde uno de los indicadores, correspondiente a la *práctica 9. El equipo técnico-pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido*, siendo la única pregunta y dimensión que queda respondida como no aplica.

De acuerdo a la revisión bibliográfica, esta dimensión es parte de la gestión que realizan principalmente los Jefes Técnicos en las escuelas, lo que indica que los encuestados están en concordancia con la orientación, coordinación y supervisión que realiza la Jefa Técnica del establecimiento. Considerando su función como efectiva, ya que no se centra solo en lo administrativo.

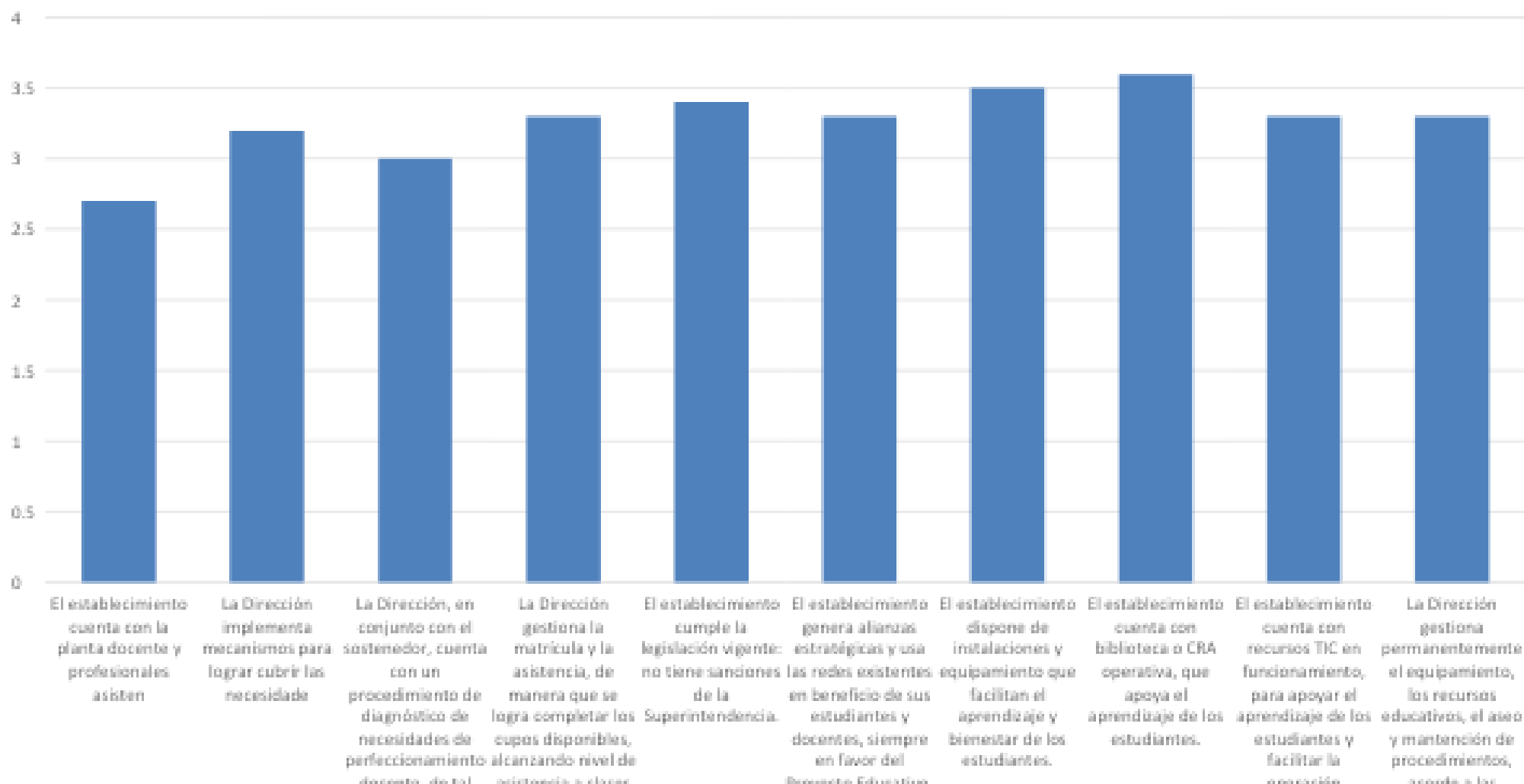
Es por todo lo anterior, que se recalca la función técnico-pedagógica del Jefe de UTP, para orientar, fortalecer y visualizar las dificultades que pueden presentarse en toda institución, de tal manera que si este ámbito mejora será muy beneficioso para nuestros estudiantes.

Dimensión 4. Gestión de Recursos

		Niveles de calidad de la practica (1 a 4)										PROMEDIO DE RESPUESTAS POR INDICADOR
		Enc 1	Enc 2	Enc 3	Enc 4	Enc 5	Enc 6	Enc 7	Enc 8	Enc 9	Enc 10	
N° Práctica	Práctica											
	Prácticas para contar con funcionarios idóneos, comprometidos y motivados con su labor, gestionando los recursos educativos necesarios para cumplir con la función.											
1	El establecimiento cuenta con la planta docente y profesionales asistentes de la educación requerida por normativa para implementar el plan de estudios y las necesidades propias de la Educación Especial	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2,7
2	La Dirección implementa mecanismos para lograr cubrir las necesidades.	3	4	4	4	4	3	2	4	1	3	3,2
3	La Dirección, en conjunto con el sostenedor, cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, de tal manera que se realicen capacitaciones que son valoradas por los profesores.	4	3	3	3	2	4	3	2	2	4	3
4	La Dirección gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que se logra completar los cupos disponibles, alcanzando nivel de asistencia a clases dentro de lo esperado.	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3,3
5	El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	4	3	3	4	4	4	3	4	1	4	3,4
6	El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	4	3	3	3	4	4	3	4	1	4	3,3
7	El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3,5
8	El establecimiento cuenta con biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3,6
9	El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	4	3	3	1	4	4	3	4	3	4	3,3

10	La Dirección gestiona permanentemente el equipamiento, los recursos educativos, el aseo y mantenimiento de procedimientos, acorde a las necesidades del establecimiento.	4	3	3	3	4	4	3	4	1	4	3,3	
	Promedio	3,7	3	3	3,2	3,7	3,8	2,8	3,7	2	3,7	3,26	3
	N° de preguntas respondidas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	N° de preguntas omitidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

GESTIÓN DE RECURSOS



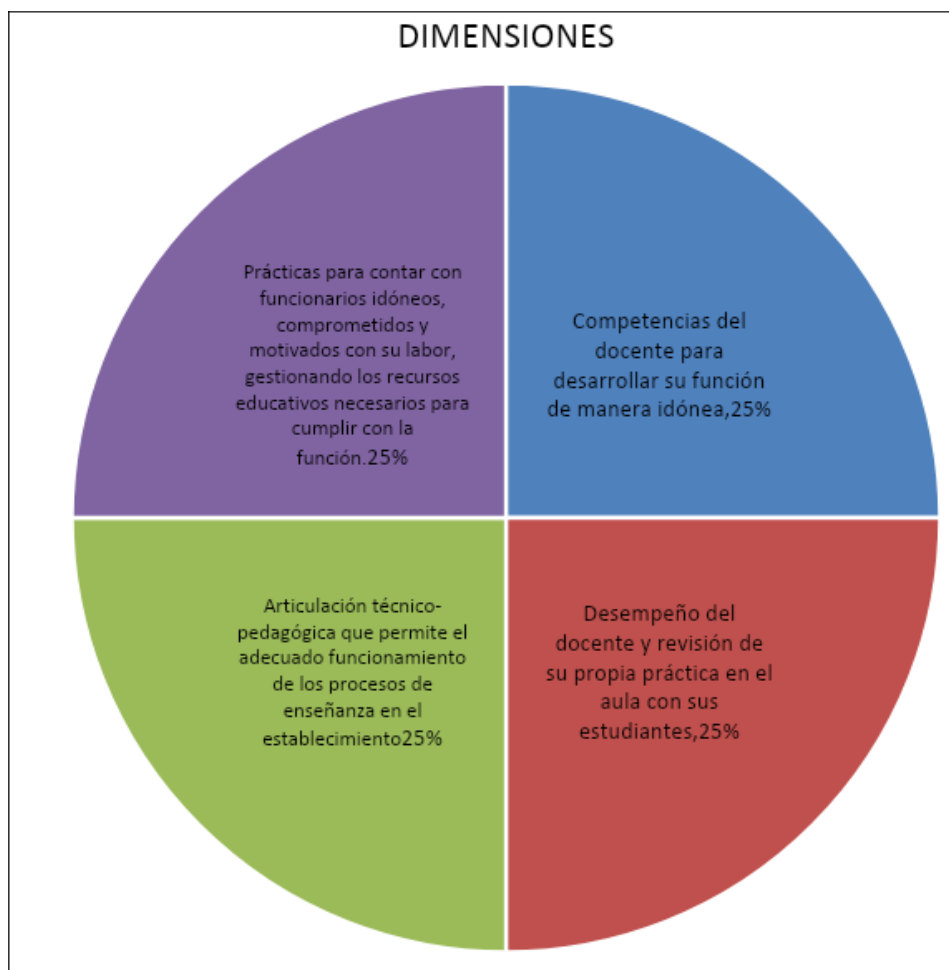
Si revisamos la tabla de respuesta de los encuestas, podemos observar que existe solo una práctica bajo el promedio 3 (2,7) *Práctica 5: El establecimiento cuenta con la planta docente y profesionales asistentes de la educación requerida por normativa para implementar el plan de estudios y las necesidades propias de la Educación Especial*, lo que podría explicarse por ser un establecimiento dependiente del Servicio Local de Educación Pública, y se deben recibir los distintos profesionales enviados por esta entidad. Muchas veces llegan profesionales desvinculados de otras instituciones y se deben recibir.

Nuevamente podemos revisar que el encuestado 9, realiza una evaluación más baja que el resto de las colegas encuestadas, teniendo una mirada más crítica a la hora de responder.

Por tanto, de acuerdo a lo evidenciado en las respuestas de los docentes, la instalación de las prácticas que requieren mayor fortalecimiento es en la **Dimensión Formación Basada en Competencias**, ya que obtuvo un promedio cercano a 3 (2,96). Mientras que la mejor evaluada por los docentes encuestados es la Dimensión Gestión de Recursos, obteniendo un promedio (3,26). Lo que indicaría que los colegas están conscientes de las gestiones que realiza el director para poder solucionar las dificultades que se presentan, solicitar los recursos necesarios para el establecimiento, de tal manera que permita un trabajo sistemático con los estudiantes.

A continuación podemos observar el gráfico con el porcentaje general de cada dimensión, de tal manera que se pueda revisar a grandes rasgos los resultados obtenidos de la pauta, según las respuestas entregadas por los docentes.

DIMENSIONES EVALUADAS



Si observamos el gráfico, los resultados se encuentran en un 25% cada dimensión evaluada. Es un resultado homogéneo, por tanto hay un equilibrio entre las distintas áreas consideradas, y no existen diferencias significativas.

Todas estas áreas son claves para el desarrollo del aprendizaje de nuestros estudiantes, por tanto se visualizan los logros y las posibles mejoras que se podrían realizar a nivel institucional a partir de esta revisión.

7. Propuestas remediales

A continuación se presentan las propuestas de mejora o remediales a realizar, a partir de la evaluación sostenida por parte de las 10 docentes que respondieron la pauta.

ÁREA: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer los conocimientos y aprendizajes de los docentes.	Capacitaciones internas, con temáticas por nivel, fortaleciendo el trabajo colaborativo entre pares docentes.	Equipo Técnico-Directivo
	Confección de calendario de propuestas de	Equipo Técnico-Directivo

	temáticas a desarrollar durante el primer y segundo semestre de 2023.	
	Presentaciones de prácticas exitosas, considerando la experiencia de la educación especial	Equipo Técnico-Directivo
	Revisión de encuestas para mejorar los conocimientos y competencias acordes a la educación especial	Equipo Técnico-Directivo y Docente
Retroalimentar y potenciar el trabajo colaborativo entre pares docentes y asistentes de la educación.	Evaluación permanente de las prácticas, capacitaciones internas y presentaciones al grupo de docentes, utilizando pauta confeccionada por el equipo técnico-docente.	Equipo Técnico-Docente
	Reuniones de equipo de aula para desarrollar temáticas coherentes y pertinentes a las necesidades profesionales.	Equipo Técnico-Docente-Profesionales Asistentes.
	Calendarización de reunión, una vez al mes de trabajo colaborativo entre docentes y	Equipo Técnico-Directivo

	asistentes de la educación, para evaluar, analizar y proponer ideas y/o actividades a realizar como comunidad durante el siguiente mes, asignando entre pares los roles y funciones a cumplir, según la comisión, de tal manera de potenciar el trabajo colaborativo y la asignación de roles.	
--	--	--

ÁREA: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Incentivar la motivación y participación de todos los estudiantes, utilizando diversas estrategias de enseñanza.	Utilización de material concreto y lúdico en la enseñanza diaria de los nuevos conocimientos en los estudiantes.	Docente de cada curso
	Capacitación a los docentes en nuevas estrategias de trabajo y confección de material	Redes externas (instituciones licitadas por Servicio Local)

	pertinente a la educación especial.	
--	-------------------------------------	--

ÁREA: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Promover la reflexión en los distintos profesionales, utilizando canales de colaboración en la función.	Desarrollo de jornadas de evaluación de los planes internos, a nivel institucional y profesional con los docentes y asistentes de la educación.	Jefa de Unidad Técnico Pedagógica
	Calendarización de visitas al aula, para su oportuna retroalimentación.	Jefa de Unidad Técnico Pedagógica
	Confección de pauta de trabajo, para evaluar el desempeño de las prácticas: realización de clase y planificación.	Jefa de Unidad Técnico Pedagógica y Docentes

ÁREA: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Proponer al sostenedor, capacitaciones pertinentes a la función en educación especial.	Revisión en conjunto encuestas para proponer al sostenedor las capacitaciones pertinentes al establecimiento.	Equipo Técnico-Directivo y Docente.
Proponer al sostenedor, confección de perfil de	Confección de pauta de selección de los	Equipo Técnico-Directivo y Docente.

profesionales que se requieren en educación especial.	profesionales que se requieren en el establecimiento, de tal manera que permita la contratación de los profesores y asistentes idóneos.	
---	---	--

8. Conclusión

Durante el presente trabajo realizado, podemos deducir que no existen diferencias significativas en la percepción que tienen los distintos docentes de esta institución, Escuela de Educación Diferencial Quillahue con respecto a las áreas de trabajo señaladas.

Es posible interpretar, que la mayoría de los encuestados posee una visión crítica del trabajo que se realiza, valorando la coordinación que desarrolla la Jefa Técnica y la Directora, para formar alianzas de trabajo colaborativo interno y con redes

externas, para llevar a cabo capacitaciones pertinentes a la labor docente de educación especial, gestionando todo lo necesario a favor de la institución, ya sea en cuanto a materiales como profesionales competentes que puedan desempeñarse en este establecimiento.

Así también ha sido posible realizar esta evaluación interna, tomando en consideración distintos puntos de vista, de docentes que se desempeñan en distintos niveles de la educación especial: Preescolar, básica y laboral, con una larga data de experiencia en sus funciones como docente.

Si bien cabe destacar que la dimensión con mayor resultado, en las respuestas obtenidas por los docentes, es la Gestión de Recursos, esta área depende en gran medida de la gestión que realice la Dirección del establecimiento y para obtener la respuesta esperada, se debe ir demostrando concretamente las necesidades de cada establecimiento, ya que existe una normativa en educación especial, que debe ser cumplida con rigurosidad aún cuando este tipo de escuelas no cuenta con mediciones estandarizadas ni visitas de la Agencia de la Calidad, exigiéndose las mismas metas que para el resto de la educación en Chile.

Se hace necesario, por ende, una toma de conciencia por parte de los sostenedores sensibilizando a todos los funcionarios para comprender las necesidades imperantes de esta modalidad de trabajo, tan importante como el resto de la educación.

9. Bibliografía

Arribas, M. (2004). *Instituto de Investigación de Enfermedades Raras. Instituto de Salud «Carlos III»*. Revista Matronas Profesión, Vol. 5. N°17, p.p. 23-29. Recuperado de: <https://www.federacion-matronas.org/wp-content/uploads/2018/01/vol5n17pag23-29.pdf>

Beltrán, J. (2014). *Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas*. Revista mexicana de Investigación Educativa, Vol.19. N°62, p.p. 939-961. Recuperado de:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>

Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). *Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias*. Revista Innova Educación, Vol.1. N°3, p.p. 374-390. Recuperado de: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>

[Cabrera R. \(2022\). *Importancia en la gestión de recursos educativos*. Red Social Educativa. Rededuca.net](https://redsocial.rededuca.net/gestion-recursoseducacion#:~:text=Gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20acad%C3%A9micos%3A%20conjunto,logro%20de%20los%20objetivos%20educativos) Recuperado de: <https://redsocial.rededuca.net/gestion-recursoseducacion#:~:text=Gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20acad%C3%A9micos%3A%20conjunto,logro%20de%20los%20objetivos%20educativos>.

Castro, F. (2005). *Gestión Curricular: Una Nueva Mirada Sobre El Currículum Y La Institución Educativa*. Horizontes Educativos, Vol.10, N°1, p.p.13–25.

Recuperado de:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=24374708&lang=es&site=ehost-live>

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP Ministerio de Educación (2015). *Marco Para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*, p.p.7-30.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP Ministerio de Educación (2021). *Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza*. Recuperado de:

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

Contreras T. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. Propósitos y Representaciones. Vol. 4, N° 2, p.p. 231-284. Recuperado de:

https://scholar.google.cl/scholar_url?url=https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/

[download/123/227&hl=es&sa=X&ei=XJzxY9uAJ4vwyAT1966ABA&scisig=AAGBfm3Qk65-ISXMsnmxJfwtY96OhI7sxA&oi=scholar](https://doi.org/10.15665/re.v15i1.611)

De La Hoz , J. (2017). *Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares*. Encuentros, Vol. 15 N°1, p.p. 61–75. Recuperado de:

<https://doi.org/10.15665/re.v15i1.611>

Del Pozo, J. (2012). *Competencias Profesionales*. Guías para la formación. Narcea, p.p. 5-23. Recuperado de:

https://www.academia.edu/40492999/Competencias_Profesionales_Herramientas_DE_evaluaci%C3%B3n_el_portafolios_la_r%C3%BAbrica_y_las_pruebas_situacionales

Díaz T, Figueroa A y Tenorio S. (2008). *Las Competencias del Educador Diferencial en Problemas de Aprendizaje en el Contexto de Implementación del Decreto N°291*.

Contextos, estudios de humanidades y ciencias sociales N° 20, p.p. 65-73.

Recuperado de: <http://revistas.umce.cl/index.php/contextos/article/view/440/434>

Kú, O. y Wilson, J. (2018). *Construcción y Validación de Instrumentos para la Evaluación de la Práctica Pedagógica en Educación Básica del Estado de Yucatán*.

Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa. Recuperado de:

<https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/9244>

López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). *Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares*. Psicothema, Vol.24, N°2, p.p.

323–329. Recuperado de:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=74456674&lang=es&site=ehost-live>

Martínez, J. (2019) *Proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental*. Acción y Reflexión Educativa. Universidad de Panamá. Recuperado de:

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/226/226955004/index.html>

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, p.p.73 – 83. Recuperado de:
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-delSistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Pozo, C. (2019). *Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos*. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado de:
https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DELIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf

Queupil, J. y Montecinos, C. (2020) *El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 18. N°2, p.p. 97-114. Recuperado de:
<https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/reice2020.18.2.005>

Riveros-Barrera, A. (2012). *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. Educación y Educadores. Vol. 15, N° 2, p.p. 289-301. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942012000200008

Tobón, S. (2004). *Formación Basada en Competencias*. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, p.p.12-40 y p.p.266-273. Recuperado de:
<https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*, Talca: Proyecto Mesesup. Recuperado de:
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2019/07/Aspectos-basicos-de-la-formacion-basada-en-competencias.pdf>

Villa A. y Villa O. (2007). *El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades*. EDUCAR. Vol. 40, p.p. 15-48.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130829002.pdf>

10. Anexos

10.1. Instrumento de Evaluación Diagnóstica Institucional



PAUTA DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA INSTITUCIONAL ESCUELA DE EDUCACIÓN DIFERENCIAL QUILLAHUE



1. Evaluar y Analizar las siguientes áreas de mejoramiento:
 - a) **Formación Basada en Competencias**
 - b) **Liderazgo Pedagógico**
 - c) **Gestión Curricular**
 - d) **Gestión de Recursos**

2. Evidenciar la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los niveles de instalación en que se encuentra cada práctica.

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

1. Área Formación Basada en Competencias

Proceso general a evaluar: Las competencias del docente para desarrollar su función de manera idónea				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. Los profesores del establecimiento dominan los conocimientos y contenidos que enseñan a los estudiantes.				
2. Los profesores buscan permanentemente aprender nuevos conocimientos.				
3. Los profesores del establecimiento se capacitan permanentemente, en los cursos otorgados por el sostenedor.				
4. Los profesores han sido formados inicialmente para aplicar la evaluación formativa con sus estudiantes permanentemente.				
5. Los profesores han sido formados inicialmente para utilizar diversas estrategias metodológicas que incorporen la diversidad de necesidades y aprendizajes.				
6. Los profesores de la institución promueven altas expectativas en sus estudiantes.				
7. Los profesores cumplen exitosamente con los desafíos profesionales que se les proponen.				
8. Los profesores trabajan de manera colaborativa con otros docentes de la institución.				
9. Los profesores practican permanentemente la autoevaluación y coevaluación de sus propias prácticas.				
10. Los profesores son flexibles y receptivos a los cambios del curriculum y decretos.				

2. Área Liderazgo Pedagógico

Proceso general a evaluar: El desempeño del docente y revisión de su propia práctica en el aula con sus estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan.				
2. Los profesores favorecen entrega de conocimientos que permitan establecer las 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.				
5. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos que permitan favorecer la motivación de los estudiantes.				
6. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos que permitan favorecer la adquisición de aprendizajes.				
7. Los profesores logran que todos los estudiantes participen en la clase.				
8. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases.				
9. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente.				
10. Los docentes realizan evaluaciones de proceso permanentemente con sus estudiantes.				

3. Área Gestión Curricular

Proceso general a evaluar: La articulación técnico-pedagógica que permite el adecuado funcionamiento de los procesos de enseñanza aprendizaje en el establecimiento.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El equipo técnico – pedagógico y directivo organiza la carga horaria de cada curso, asignando horas de trabajo técnico administrativo.				
2. El equipo técnico – pedagógico y directivo promueven instancias de trabajo colaborativo.				
3. El equipo técnico – pedagógico y directivo promueven instancias de reflexión pedagógica, con los distintos profesionales.				
4. El equipo técnico –pedagógico y directivo realiza una calendarización que asegura la cobertura curricular anual de los objetivos propuestos.				
5. El equipo técnico – pedagógico y directivo asegura la realización y cobertura de los objetivos de aprendizajes en cada curso.				
6. El equipo técnico – pedagógico y directivo monitorea regularmente el desempeño del docente en el aula.				
7. El equipo técnico – pedagógico y directivo retroalimenta la visita de aula observada.				
8. El equipo técnico – pedagógico asegura que los docentes cuenten con sus planificaciones de acuerdo a las unidades propuestas.				
9. El equipo técnico – pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
10. El equipo técnico – pedagógico calendariza y asegura el cumplimiento de la documentación requerida por decreto 170/2009 (FU de reevaluación, Informes para la familia, Informe pedagógico y otros).				

4. Área Gestión de Recursos

Proceso general a evaluar: Las prácticas para contar con funcionarios idóneos, comprometidos y motivados con su labor, gestionando los recursos educativos necesarios para cumplir con la función.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta docente y profesionales asistentes de la educación requerida por normativa para implementar el plan de estudios y las necesidades propias de la Educación Especial.				
2. La Dirección implementa mecanismos para lograr cubrir las necesidades de cada curso, en caso de ausentismo docente.				
3. La Dirección, en conjunto con el sostenedor, cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, de tal manera que se realicen capacitaciones que son valoradas por los profesores.				
4. La Dirección gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que se logra completar los cupos disponibles, alcanzando nivel de asistencia a clases dentro de lo esperado.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				
7. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
8. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
9. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				

10. La Dirección gestiona permanentemente el equipamiento, los recursos educativos, el aseo y mantención de procedimientos, acorde a las necesidades del establecimiento.				

Nombre Docente: _____

Cargo: _____

10.2. Validación de Instrumento



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 de Educación Diferencial Quillahue, de la comuna de Lo Prado, región Metropolitana.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Logra sintetizar y contener todos aquellos aspectos necesarios de conocer para lograr desarrollar un diagnóstico acabado de la institución, dando pistas claras respecto de las posibles mejoras en la gestión.
Motivos por los que se considera no adecuado	No aplica
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Mejorar el objetivo del cuestionario

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Fanny Álvarez Quero
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora, Magister. Escuela de Educación Diferencial Quillahue
e-mail	Alvarezquero.fanny@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	03/10/2022

