



**Trabajo final para obtener el grado de magíster profesional en
educación, Mención Currículum y evaluación basado en
competencias**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DEL COLEGIO MAITENCILLO, DE LA COMUNA DE
PUCHUNCAVÍ, REGIÓN DE VALPARAÍSO.**

Nombre del candidato a magíster: Camilo Villarroel Mella

Nombre de tutor Guía: Rocío Riffo San Martín

Nombre de tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

ENERO 2023

Índice

1. Resumen	pág. 1
2. Introducción	pág. 2
3. Marco teórico	pág. 3 - 7
4. Marco contextual	pág. 8 - 10
5. Instrucciones instrumento diagnóstico	pág. 11
6. Escala evaluativa	pág. 12
7. Análisis de las áreas de proceso	pág. 13 - 30
8. Análisis de resultados	pág. 31 - 41
9. Propuestas de mejora	pág. 42 - 48
10. Conclusiones	pág. 49
11. Bibliografía	pág. 50

Resumen

La investigación realizada contempla un diagnóstico a la gestión del Colegio Maitencillo en cuatro áreas y dimensiones contenidas en cada una de ellas. El área de formación basada en competencias contiene las dimensiones de, saber ser, saber conocer y saber hacer. El área de gestión curricular contiene las dimensiones de, gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes. El área de gestión de recursos contiene las dimensiones de, gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración y gestión de recursos educativos. El área de liderazgo pedagógico contiene las dimensiones de, establecimiento de una dirección, rediseño de la organización, desarrollo del personal y gestión de la instrucción. Previo al diagnóstico realizado, el trabajo contempla una justificación teórica que respalda el diagnóstico de las áreas mencionadas anteriormente. En donde se expresa la importancia de un modelo educativo basado en competencias y cómo los líderes educativos, desde el equipo de gestión en adelante, deben promover los actuales cambios en las áreas contenidas en el instrumento de diagnóstico. Posteriormente es realizado un marco contextual del establecimiento en donde se recaban todos los antecedentes histórico contextuales del establecimiento y a continuación, se presenta el instrumento de diagnóstico aplicado, cada área posee dimensiones que son evaluadas con las dimensiones y prácticas específicas que son evaluadas en cada área. Finalmente, se realiza un análisis de los resultados acompañados de una propuesta concreta de mejora para el establecimiento, la cual es consistente con los resultados arrojados por el diagnóstico y los análisis posteriores.

Introducción

La presente investigación realizada tiene por objetivo generar una propuesta de mejora concreta a través de objetivos y acciones específicas en las prácticas diagnosticadas de distintas dimensiones de áreas de la gestión educativa del Colegio Maitencillo. El trabajo fue desarrollado por el docente Camilo Villarroel Mella, profesor de educación general básica con mención en lenguaje y comunicación y música, actualmente jefe de la unidad técnico pedagógica de segundo ciclo del establecimiento en donde fue realizada la investigación. En primera instancia fue realizado el marco contextual del colegio, el cual recopila la mayor cantidad de antecedentes relevantes de la historia de la institución educativa, el entorno cercano y su realidad interna actual. Posteriormente fue realizado y aplicado el instrumento de diagnóstico, en donde se evalúan las áreas de interés para el trabajo de investigación, estas son, formación basada en competencias, gestión curricular, de gestión de recursos y liderazgo pedagógico. El instrumento se encuentra basados en los documentos que estandarizan el proceder de docentes y directivos al interior de una institución educativa, estos documentos corresponden al Marco para la Buena Enseñanza (MBE), actualizado en el 2021 y el Marco para la Buena Dirección (MBD). La estructura del trabajo contempla, marco teórico, marco contextual, instrumento de diagnóstico, análisis de resultados, propuesta de mejora y conclusiones.

Marco teórico

El concepto de competencia surge hace décadas atrás, específicamente en los años ochenta, debido a la progresiva industrialización en países de todo el mundo como, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Argentina, México, entre otros. Debido a esto es que según (Barraza, 2007) en educación se plantean la elaboración de programas de formación que tienen a la competencia como elemento central, mientras que por otra parte se habla de un proceso instruccional que sirve para mejorar la enseñanza y el aprendizaje y que tiene como elemento central la habilidad de aprender a aprender. En el primer caso, se puede hablar del enfoque por competencias como un modelo curricular, mientras que en el segundo caso se le puede identificar como un modelo instruccional centrado en el aprendizaje.

El modelo instruccional centrado en el aprendizaje es el paradigma que en el presente trabajo nos interesa relevar debido a su estrecho vínculo con el ejercicio que será presentado con posterioridad. De acuerdo a (Ruíz, 2005 como se citó en Barraza 2007) los aspectos estratégicos que definirían la esencia de una actuación pedagógica orientada al desarrollo o formación de competencias serían los siguientes:

1. Componentes instruccionales (ejecución competente, el conocimiento del estado inicial del alumno, el aprendizaje y los procesos de transformación de un estado a otro y la evaluación y la orientación).
2. Aspectos inherentes a la génesis de formación de una competencia (amplia actividad mental, atender a lo óptimo, lograr la motivación y la ejercitación gradual y progresiva en busca de niveles de automatización).
3. Las ideas rectoras de un planteamiento constructivista (el alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje, la actividad mental constructiva del alumno se aplica a contenidos que poseen ya un grado considerable de elaboración y la función del docente es engarzar los procesos de construcción del alumno con el saber colectivo, culturalmente organizado).

4. Los principios metodológicos para la formación de competencias (significado por sobre estructuras, habilidades más allá del aula, realización de tareas en una visión integral y contextual, aula centrada en el alumno y el desarrollo de trabajo cooperativo).
5. Los objetivos intelectivos a lograr (favorecer el acceso a la información y su comprensión, favorecer el enriquecimiento asociativo, favorecer la integración y globalización de los contenidos, favorecer la aplicación a nivel de elaboración transformativa y aplicar un nivel elaborativo constructivo).
6. Las estrategias mediadoras de la planificación e intervención (externas e internas) (p. 134)

A través de estos aspectos estratégicos mencionados anteriormente, es posible dar cuenta de los conceptos centrales que hoy dan respuesta a la necesidad imperativa de actualización que requieren los modelos educativos de los distintos sistemas educacionales en el mundo. No obstante, la definición del significado de competencia resulta igualmente compleja, sin bien nos acercamos a elementos que nos permiten desarrollar competencias, todavía queda la difícil tarea de definir lo que sería una. La propuesta que nos hace (Barraza, 2007) respecto a su definición estaría dividida en tres tipos de competencias, las básicas, genéricas y las específicas. En la presente investigación nos enfocaremos en las competencias básicas, que son descritas por (Barraza, 2007) como las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión las cuales son adquiridas en niveles educativos previos (como el uso adecuado del lenguaje oral, la matemática, entre otros)

Los elementos que ayudan a desarrollar competencias y los tipos de competencias que son mencionadas anteriormente nos permiten concluir que el modelo de enseñanza debe propiciar el desarrollo de habilidades y conocimientos relacionadas a las áreas de los conocimientos básicos para el desarrollo elemental de una persona y que esta logre insertarse socialmente, permitiéndole utilizar cotidianamente aquellas competencias adquiridas en las distintas etapas de la vida, en donde las primeras

instituciones educativas (jardín, escuela, colegio o liceo) aparecen como las desarrolladoras de competencias básicas.

Los líderes educativos de hoy deben enfrentar los desafíos que el contexto histórico actual presenta y lo que significa liderar procesos y grupos de trabajo que aporten a la actualización del sistema educativo y, por ende, la mejora de los procesos de aprendizaje, basados en el desarrollo de competencias básicas que le permitan a niños y niñas desarrollarse de forma integral y con las herramientas necesarias para enfrentar la cotidianidad. (UNESCO, 2000) define liderazgo como, un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

Los líderes educativos según (UNESCO, 2000) deben gestionar el tránsito hacia un modelo de trabajo educacional más pertinente a los nuevos tiempos. Así como las prácticas educativas requieren un cambio, debido a que los modelos educativos ya pierden consistencia al trabajar meramente desde la transmisión del conocimiento. Las instituciones educativas también requieren de actualizaciones paradigmáticas desde el modelo de administración escolar y pasar a un modelo de gestión educativa estratégica, los cuales se diferenciarían en lo siguiente:

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

El cambio de paradigma educativo, se asume desde las prácticas docentes en las aulas hasta los modelos de liderazgo que requieren de ser evaluados. Así como se producen proyectos que posteriormente son implementados, estos deben de ser evaluados con la finalidad de medir su impacto de acuerdo al objetivo o la meta establecida. Es por esto que las realidades de los sistemas educativos en los establecimientos requieren ser monitoreados, así, se levantarán evidencias que acrediten si sus prácticas están siendo pertinentes con el actual modelo educativo que el sistema promueve. (Molla 2001, citado por Hernández, 2015) considera el diagnóstico educativo como “un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contextos familiar, socio-ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva” (p. 201)

El diagnóstico institucional adquiere relevancia debido a la información que proporciona en su calidad de investigación, además (Hernández, 2015) menciona que, el objeto de estudio no es sólo el objeto educativo sino el contexto en el que el proceso educativo tiene lugar, ya sea la institución escolar con su organización, metodología didáctica, personal y recursos, etc., o la comunidad educativa que rodea dicha institución. Esto nos lleva a desarrollar un diagnóstico de la gestión ejecutada por el Colegio Maitencillo, con el propósito de visualizar aquellas dimensiones donde existan prácticas que tengan un desempeño deficiente o bien evidenciar algunas que estén ausentes, con la finalidad de proponer acciones que ayuden a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje

Una de las áreas a diagnosticar es la Gestión curricular, lo cual es consistente con el modelo de gestión estratégico al que se busca avanzar. Una de las principales características es su centro en lo pedagógico y según lo señala (Castro, 2005) la gestión curricular conlleva la gestión de los aprendizajes en la escuela y la correspondiente responsabilidad social; en consecuencia, la reflexión debe situarse en

las "enseñanzas" y los "aprendizajes", que se desarrollan en el seno de la institución escolar, involucrando en ello a estudiantes, docentes, directivos, principalmente.

El área de gestión curricular se encuentra asociada con la dimensión de la gestión pedagógica, que se relaciona directamente con las acciones que los y las docentes realiza en la sala de clases. Porque comprenden la enseñanza como una actividad altamente compleja, sistemática y metódica definida por procesos de interacción entre todos los que participan en ella y por capacidades docentes sustentadas en recursos profesionales que dan cuenta de un conjunto de conocimientos, habilidades y valores que orientan la toma de decisiones. (CPEIP, 2021)

El área de liderazgo en las gestiones realizadas en el establecimiento también forma parte de las acciones diagnosticadas en el establecimiento, entendiendo que los modelos de organización y planificación son esenciales al momento de generar impactos significativos en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Ya que esta área es comprendida según (CPEIP, Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar, 2015) como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas". La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución.

En síntesis, el instrumento de diagnóstico de prácticas institucionales debe ser creado a partir de los nuevos estándares indicativos de desempeño en las diversas áreas de la gestión de un liderazgo, evaluando el desarrollo de competencias a través del proceso de enseñanza y aprendizaje. De esta forma se obtendrá una evidencia precisa sobre las problemáticas que debe superar el establecimiento para hacer de su procesos educativos mucho más efectivos y pertinentes a los actuales paradigmas vinculados a las necesidades una sociedad en constante cambio y evolución.

Marco contextual

El Colegio Maitencillo, es fundado el año 1941, imparte enseñanza desde el primer y segundo nivel de transición a segundo año medio; adscrito a los Planes y Programas de Estudio del Ministerio de Educación.

El establecimiento se encuentra ubicado en la localidad de Maitencillo, comuna de Puchuncaví, V región. Localizada a metros del faldón costero el colegio atiende a muy pocos estudiantes de la misma zona, ya que la mayoría de los educandos de la zona corresponden a población flotante, por el mismo gran parte del estudiantado proviene de otras localidades de la comuna.

La cultura de la localidad donde se encuentra inmerso el colegio se ha ido transformando a medida que han transcurrido los años. Hace algunas décadas la localidad se caracterizaba por ser zona de pesca, existe una caleta en Maitencillo y la pesca artesanal era la actividad económica característica del lugar, había muchas familias que vivían de este recurso. No obstante, hoy en día la zona es mayormente turística, con variados locales de comidas de distinto tipo y de sectores donde hacer buceo, surf, parapente, entre otras actividades.

Sus docentes son titulados y se encuentran en constante perfeccionamiento. El establecimiento cuenta con salas de clases acorde a su matrícula, con amplios espacios que le permiten tener áreas verdes, facilitando de esta forma la buena convivencia. El colegio cuenta con un amplio patio y un gimnasio para realizar actividades deportivas y recreativas.

Cuenta con equipos tecnológicos (computadores y datos show) para el apoyo de la labor pedagógica. En la actualidad contamos con una sala de computación, la que tiene como finalidad afianzar y reforzar los objetivos de cada nivel, conectada a Internet para que nuestros estudiantes puedan realizar sus trabajos de investigación y tareas escolares.

A partir del año 1999, contamos con el Proyecto de Integración, en el que trabajan profesionales especialistas en la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales transitorias y permanentes. Contamos con aula de recursos y espacios para el desarrollo de las funciones de los especialistas PIE.

Hoy en día nos encontramos en el año 14 de la Ley SEP, plan de mejoramiento que nos ha permitido plasmar acciones en vía de mejorar la calidad de la educación a partir de la contratación de profesores de apoyo en el aula, profesores de apoyo en la realización de talleres de refuerzos educativos, talleres de expresión artística, deporte, perfeccionamientos y adquisición de materiales de apoyo a la labor pedagógica.

Antecedentes socioeconómicos

El colegio Maitencillo se encuentra inserta en la comuna de Puchuncaví Región Valparaíso geográficamente se ubica al norte de la comuna en un sector urbano- rural.

A lo anterior se suma la existencia de Instituciones Públicas como el Servicio de Salud (Posta rural con ronda médica una vez a la semana y con una auxiliar permanente), Carabineros, Centros Comerciales (Supermercados, Farmacia Ferias, etc.), Iglesias, etc.

El acceso al colegio es difícil, ya que la avenida principal se encuentra a más de 3 cuadras de distancia por la costanera (avenida del mar) y a 4 cuadras de la carretera F 30 E lo que todo debe hacerse caminando.

El establecimiento posee un IVE de 88.4% lo que nos indica un alto índice de vulnerabilidad. Nuestros estudiantes son de un nivel socioeconómico y cultural medio-bajo, no siendo pocos los que pertenecen a grupos familiares inestables en su constitución, lo que hace difícil la adaptación a un medio social complejo, que requiere un incentivo y motivación personal mucho más exigente aún para los estudiantes de nuestro establecimiento.

La matrícula total inicial es de 246 estudiantes, distribuidos en una sola jornada de trabajo mañana y tarde.

Las edades fluctúan entre 4 y 16 años. Excepcionalmente algunos estudiantes escapan de este último límite, tal es el caso de aquellos que repiten.

Instrucciones para la aplicación del instrumento

El instrumento adjunto a continuación tiene como propósito evaluar diversas áreas de trabajo de la unidad educativa, por medio de criterios que permitirán hacer un diagnóstico sobre acciones y procesos que evidencian el funcionamiento del establecimiento. A continuación, deberá evaluar las áreas mencionadas en el instrumento a través de los criterios que aparecerán en cada una de ellas. Para llevar a cabo la evaluación, deberá marcar uno de los puntos que aparecen al costado derecho de cada criterio según la escala evaluativa que se encuentra antes del instrumento de evaluación y, según nivel de desarrollo con el que considera que éstos son aplicados por los distintos actores en la institución

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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

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

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.			x	
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.			x	
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				x

4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.			x	
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.		x		
6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.	x			

1.2. Dimensión: Saber ser

Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.			x	

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

1.3. Dimensión: Saber hacer

Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.			x	
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos			x	

3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.		x		
4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y de la diversidad de sus estudiantes.			x	
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas.			x	
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.			x	
7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.		x		

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

2. Área de gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				x
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como				x

distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.		x		
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				x
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		x		
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	x			
7. 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.				x

8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	x			
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				x
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	x			
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			x	
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	x			
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo,		x		

planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				
--	--	--	--	--

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.		x		
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			x	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				x
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		x		
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			x	

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			x	
7. 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.				x
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		x		

2.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			x	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		x		

3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			x	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			x	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		x		
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	x			

3. Área de gestión de recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				x
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			x	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			x	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			x	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		x		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			x	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				x
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				x

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.		x		
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			x	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			x	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.			x	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				x
6. 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.		x		
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	x			

3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

4. Área de liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecimiento de una dirección

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

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

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.			x	
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.				x
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.		x		
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de			x	

consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.		x		
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.		x		

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.			x	
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				x

3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.		x		
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				x
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.		x		
6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.			x	

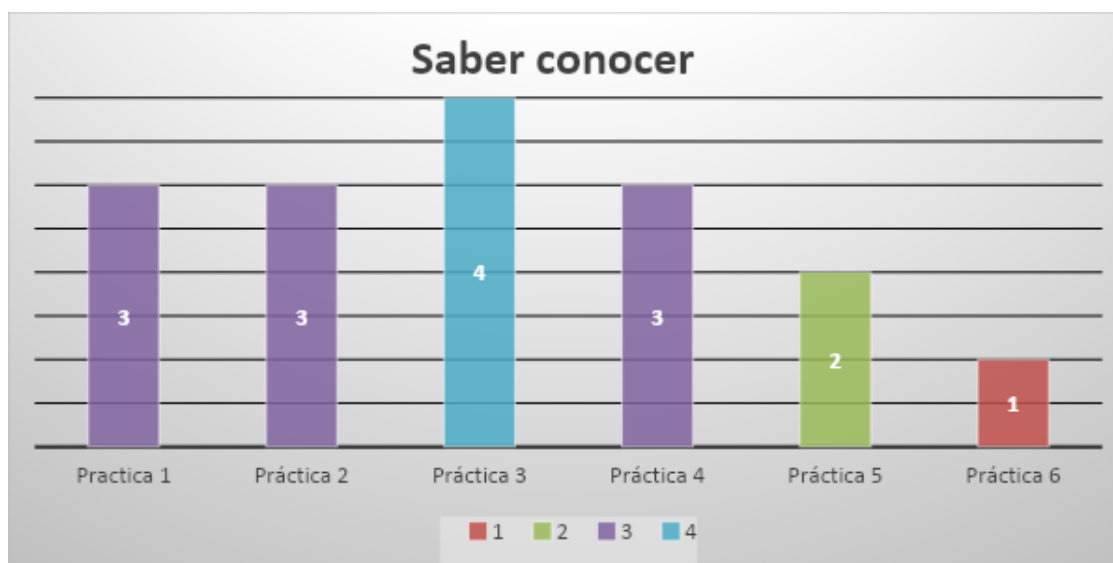
4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.			x	
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para			x	

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

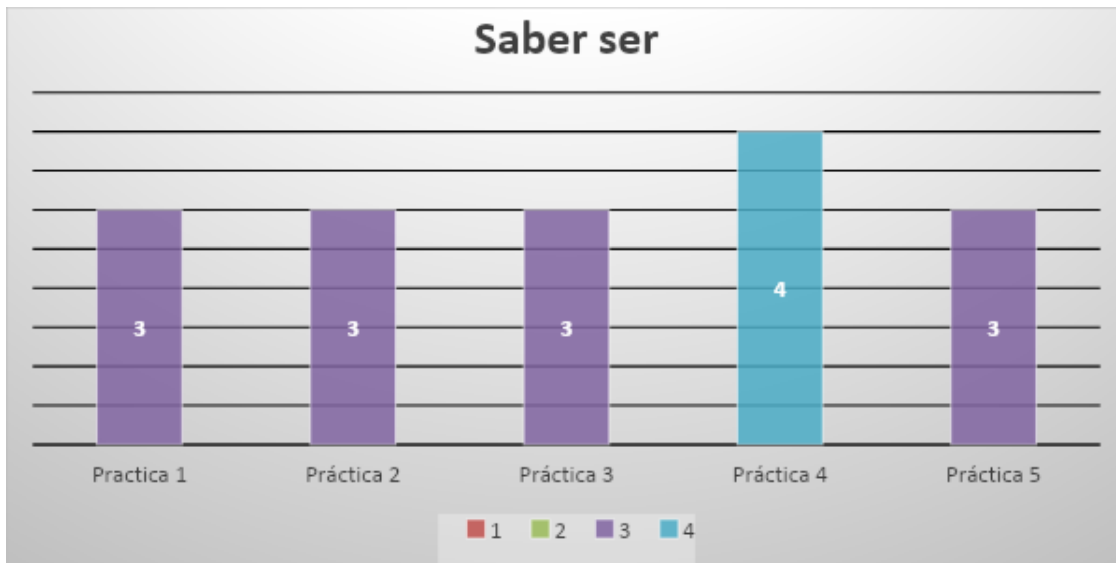
Análisis de resultados

1. Formación basada en competencias

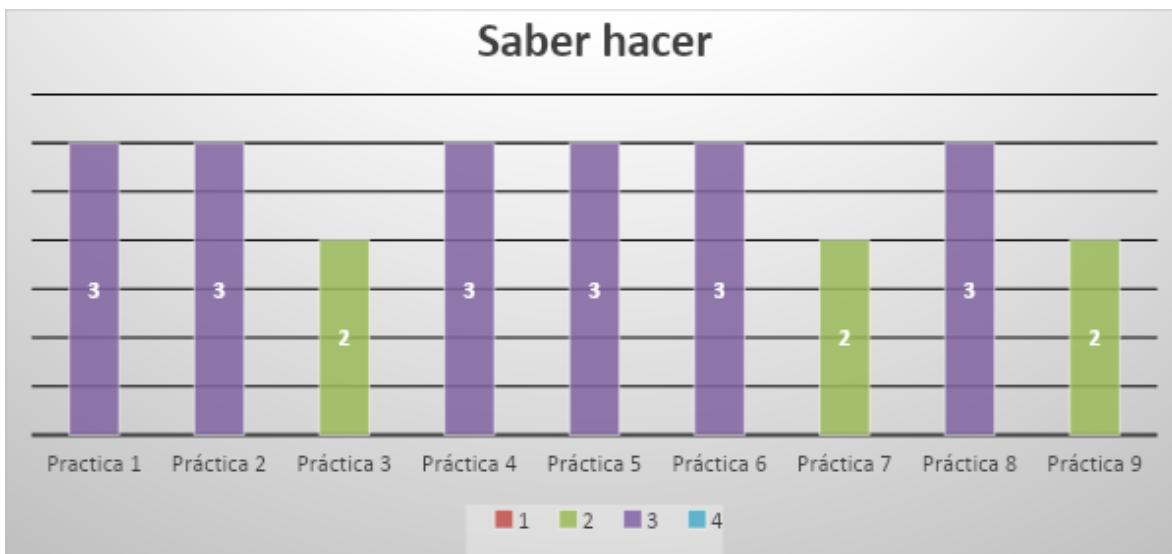


El establecimiento evidencia la mayor parte de sus prácticas en el “saber conocer” desde o sobre un nivel de calidad tres de cuatro, no obstante, habría dos de las seis prácticas diagnosticadas con un nivel de calidad igual o inferior a dos. Específicamente las dos últimas prácticas asociadas a la investigación, pensamiento crítico y el cuestionamiento. Esto desde la propia práctica docente que muchas veces impediría conseguir avances significativos en la reformulación de sus metodologías, didácticas, herramientas de evaluación, entre otros. Finalmente, la otra práctica que se encontraría con un bajo nivel de desempeño, estaría asociada la conexión que

docentes podrían hacer con otras disciplinas, permitiendo abordar un proceso de enseñanza accesible, comprensible y significativo para los y las estudiantes.

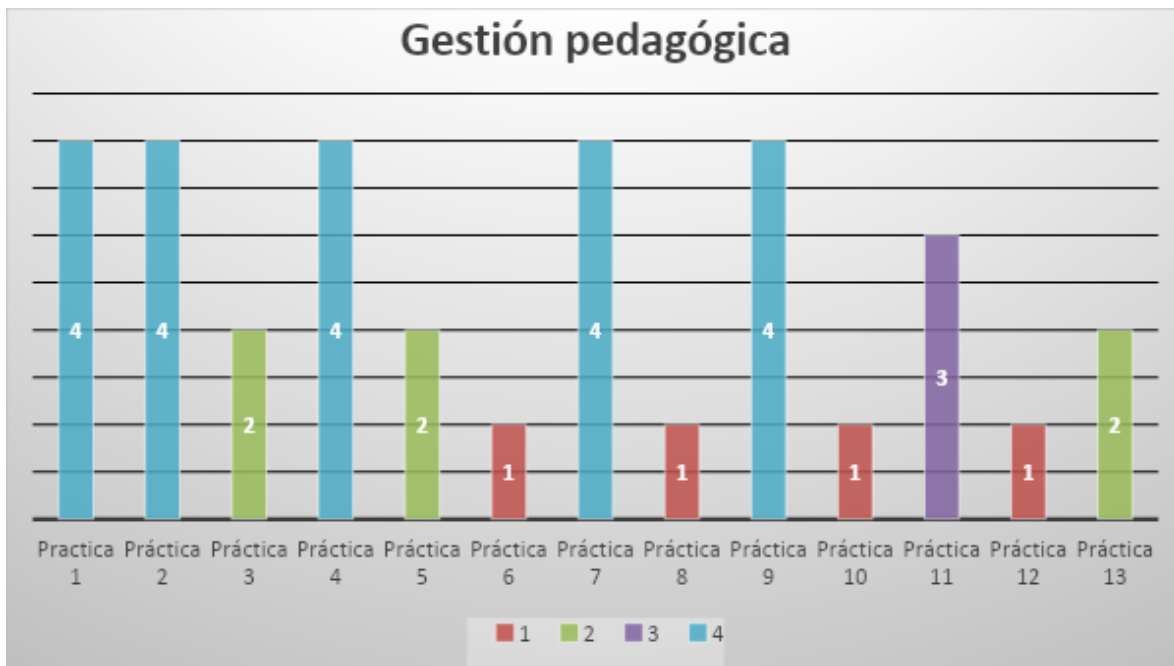


El área del “saber ser” evidencia todas sus prácticas estables y con buenos resultados, esto quiere decir que de las cinco prácticas diagnosticadas todas poseen un estándar indicativo igual o superior a tres, señal de prácticas en un proceso de consolidación bastante avanzado o bien prácticas ya consolidadas.



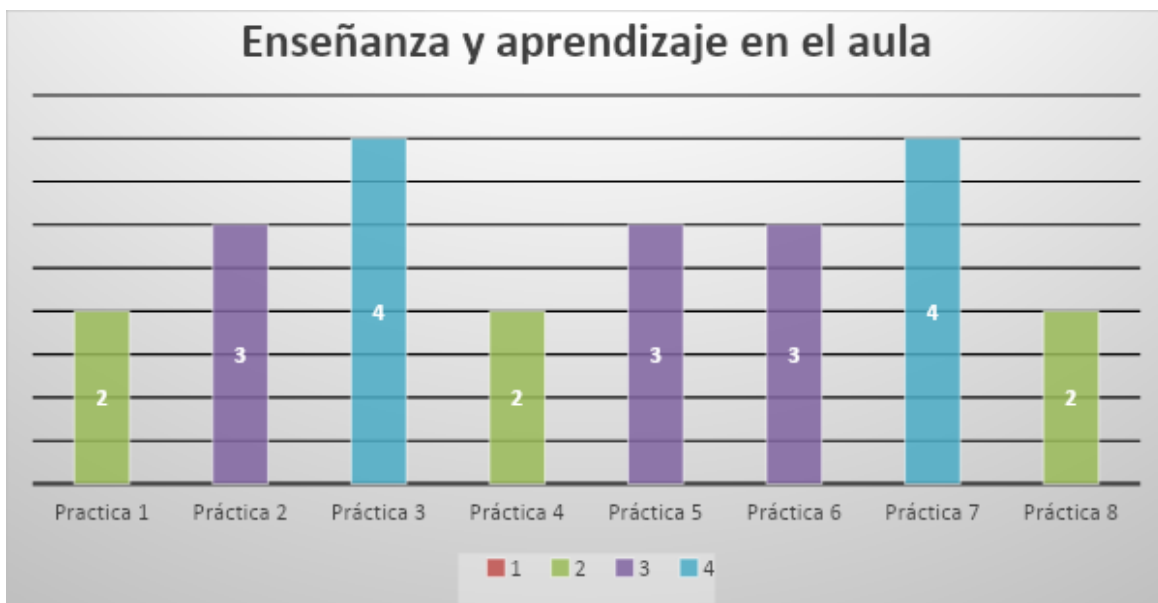
El área del “saber hacer” evidencia la mayor parte de sus prácticas con un nivel de calidad igual a tres de cuatro. No obstante, tres de las nueve prácticas diagnosticadas se encuentran en un nivel de calidad igual a dos de cuatro. Estas prácticas con bajo nivel de desempeño estarían asociadas a métodos de enseñanza con bajos niveles de exigencia en argumentación y contra argumentación y el uso de evidencias para fundamentar opiniones. Didácticas que proveen con baja rigurosidad los conocimientos conceptuales de las asignaturas y prácticas que disponen de pocos o nulos espacios de retroalimentación para la mejora de los aprendizajes.

2. Gestión curricular

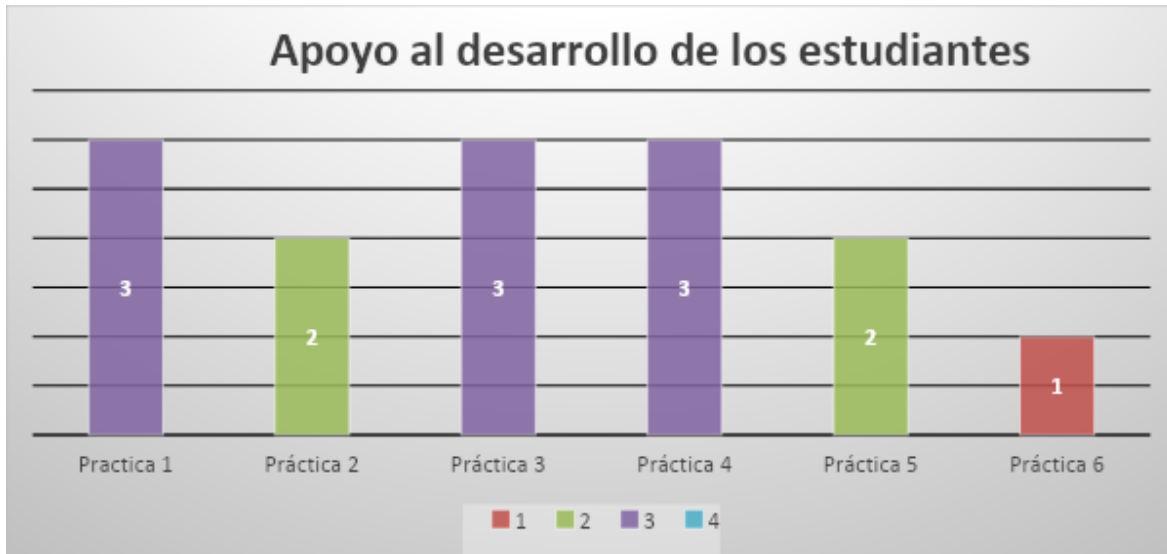


Los resultados de la primera dimensión del área de “Gestión curricular”, “Gestión pedagógica” evidencia que menos de la mitad de las practicas ha sido diagnosticada con un nivel de calidad igual o superior a tres. Mientras que el resto ha sido calificado con una calidad igual o inferior a dos. Si comparamos el panorama de esta dimensión con las dimensiones del área anterior – en donde solo un tercio o un cuarto de las prácticas fueron diagnosticadas con niveles de calidad deficientes,

podemos visibilizar un área que requiere de mejoras urgentes. Esto debido a una planificación anual con escaso conocimiento de los saberes previos y de adecuaciones curriculares de los y las estudiantes, a un equipo técnico que monitorea parcialmente durante el año el logro de la cobertura curricular anual, de manera sutil y desorganizada propone metodología, recursos didácticos y recursos educativos para potenciar el aprendizaje, solo son recibidas las planificaciones sin analizarlas y mejorarlas con los y las docentes, producen pocos espacios de acompañamiento para el análisis de las evaluaciones y de reflexión pedagógica y por último, existe total ausencia de métodos de reutilización, adaptación de planificaciones para la mejora de los aprendizajes.

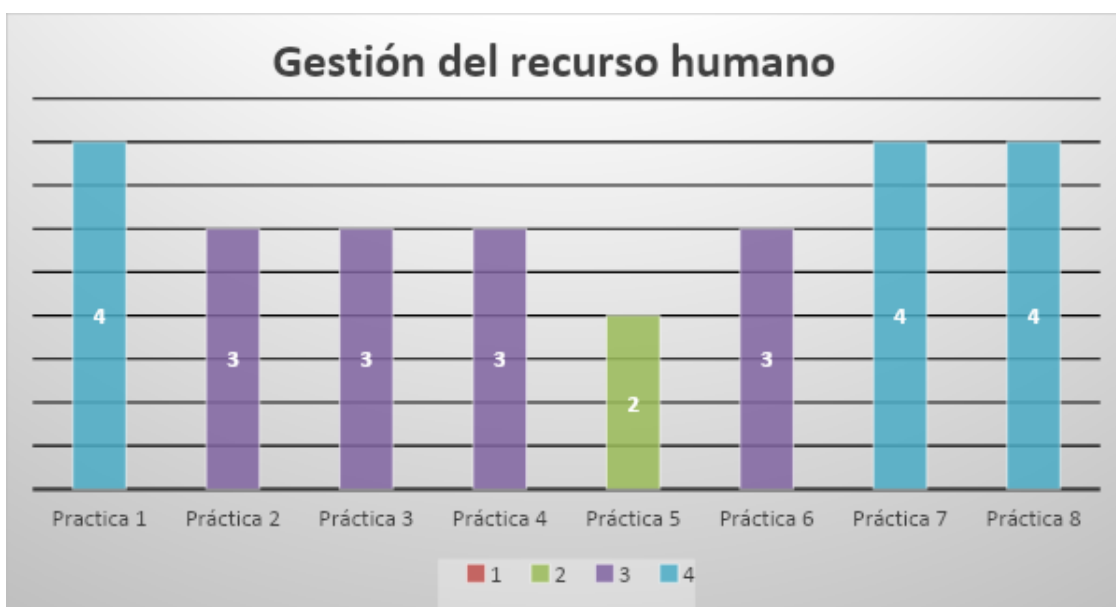


La dimensión de “enseñanza y aprendizaje en el aula” evidencia que cinco de las ocho prácticas analizadas fueron diagnosticadas con un nivel de calidad igual o superior a tres, mientras que las restantes fueron diagnosticadas con una calidad igual a dos. Esto debido a docentes que establecen objetivos que en ocasiones tienen diferencias con las actividades de clases, incorporan pocos recursos didácticos y tecnológicos que aporten a la motivación y a la mejora de los aprendizajes y finalmente, se ofrecen escasos espacios para recursos retroalimentar, reconocer y reforzar el trabajo de los y las estudiantes.

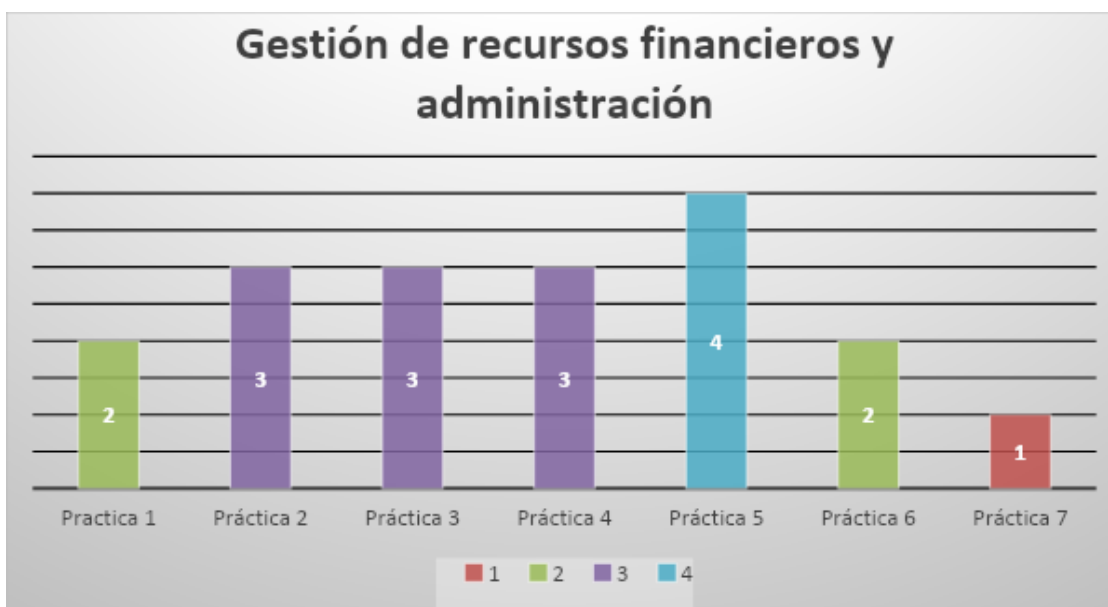


La dimensión de "Apoyo al desarrollo de los estudiantes" evidencia que la mitad de sus prácticas se encuentra con un diagnóstico que refleja niveles de calidad iguales a tres, mientras que el resto con niveles de calidad iguales o inferiores a dos, situación similar a la dimensión de "Gestión pedagógica". Esto debido a que en el establecimiento son pocas las estrategias implementadas que permitan el desarrollo de habilidades con intereses diversos, los protocolos de prevención de la deserción son herramientas desapercibidas, que producen un bajo nivel de contención para los estudiantes en riesgo de deserción y por último, el establecimiento carece de una sistema y de personas responsables que orienten vocacionalmente y apoyen a los y las estudiantes a decidir por alternativas en superiores o secundarios.

3. Gestión de recursos



El área de “Gestión de recursos”, evidencia que en la dimensión de “Gestión de recursos humanos” siete de ocho prácticas se encuentran en un nivel de calidad tres o superior. Mientras que una de ellas se encontraría en un nivel de calidad igual a dos. Correspondiente a una falta de un sistema que diagnostique las necesidades de perfeccionamiento docente, que le permita al establecimiento gestionar una política de formación continua o de perfeccionamiento profesional.



La

dimensión de “Recursos financieros y administración” posee cuatro de siete prácticas con niveles igual o superior a tres. Mientras que las otras se encuentran en un nivel de calidad igual o inferior a dos. Esto se debe a que el establecimiento carece de un sistema de seguimiento respecto de las inasistencias, lo que produce que estudiantes tengan un proceso interrumpido de aprendizaje y se produzca una merma importante en ellos. Existe una falta de atención hacia programas de apoyo que fortalezcan el Proyecto educativo de la escuela. Finalmente, las redes de apoyo colaboran de forma pasiva con el establecimiento debido a la falta de un programa que intenciones una incidencia activa de parte de las redes de apoyo, produciendo un bajo impacto con su presencia.



Finalmente, la dimensión de "Gestión de recursos educativos" posee todas sus prácticas con niveles de calidad iguales o superiores a tres. Señal de prácticas en un proceso de consolidación bastante avanzado o bien prácticas ya consolidadas.

4. Liderazgo pedagógico

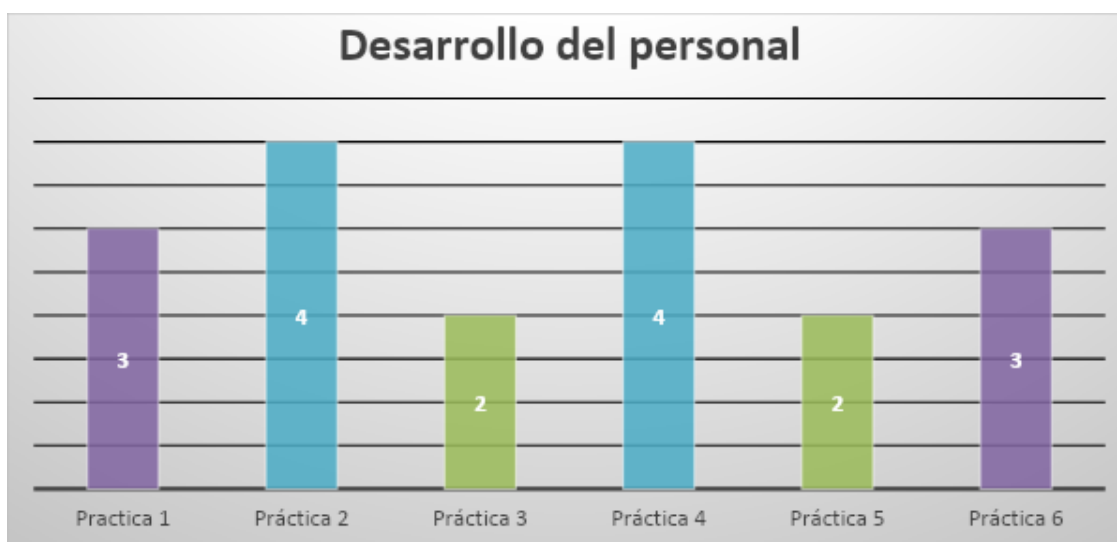


El área de "Liderazgo pedagógico", en la dimensión de "Establecimiento de una dirección" se evidencian tres de cinco prácticas con niveles de calidad igual o superior a tres, mientras que las otras dos prácticas se encuentran con niveles de calidad igual a dos. Esto se debe a que el establecimiento carece de instrumentos de seguimiento de

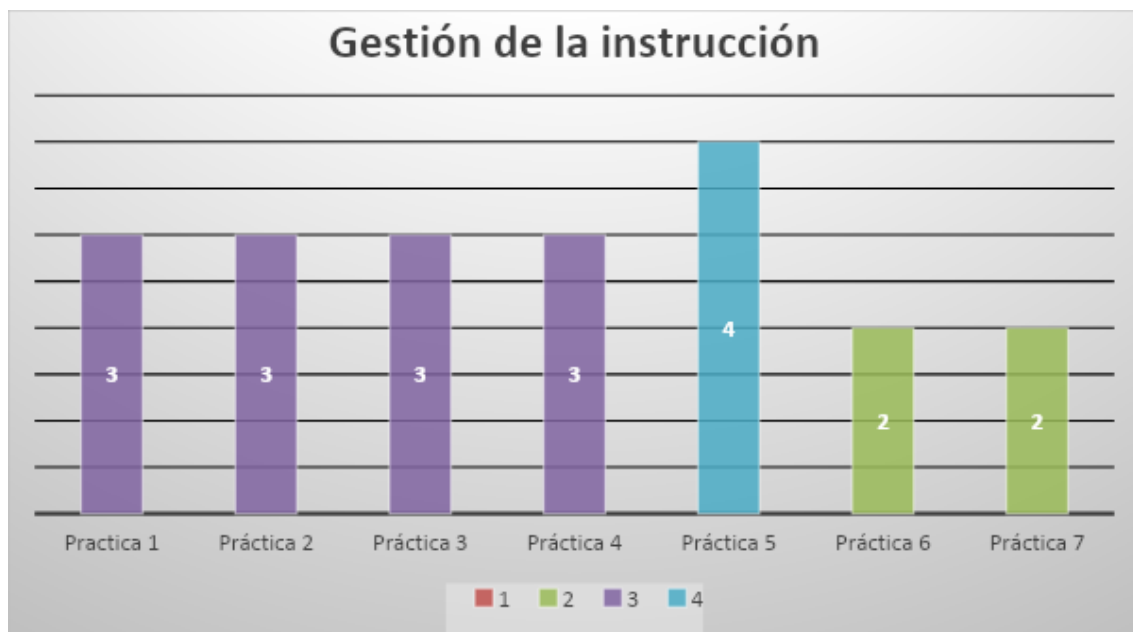
sus objetivos, planes y metas, así mismo, la comunidad tampoco se encuentra al tanto de como avanzan los objetivos, planes y metas fijados por la institución y también, por el escaso nivel coordinación entre el colegio y el sostenedor.



La dimensión de "Rediseño de la organización" presenta tres de las seis prácticas diagnosticadas con niveles de calidad iguales o superiores a tres, mientras que las otras tres presentan niveles de calidad iguales a dos. Esto debido a que el establecimiento las normas que implementa son escasamente monitoreadas y además, carecen de características promovedoras de responsabilidad colectiva y de estar dentro de una cultura preventiva, sino que más bien son reactivas. Finalmente, las relaciones con el estamento de apoderados y apoderadas si bien poseen características de revinculación, esta es entendida desde la pasividad y la asistencia a actividades, adoleciendo de un rol activo y colaborativo de parte de apoderados y apoderadas con el establecimiento.



La dimensión de "Desarrollo personal" evidencia cuatro de seis prácticas con niveles de calidad igual o superior a tres, mientras que las otras dos prácticas fueron diagnosticadas con niveles de calidad igual a dos. Esto debido a que la cultura escolar del establecimiento crece de prácticas que reconozcan y valoren los logros colectivos e individuales. De la misma forma, el equipo de liderazgo desconfía permanentemente del equipo de trabajo lo que se traduce en las escasas acciones que producen para que surjan nuevos liderazgos.



La dimensión de "Gestión de la instrucción" presenta cinco de siete prácticas diagnosticadas con nivel de calidad igual o superior a tres, mientras que las otras dos prácticas fueron diagnosticadas con nivel calidad igual a dos. Esto debido a que el

establecimiento pone en marcha un sistema de monitoreo hacia estudiantes que poseen dificultades, no obstante, carece de estrategias concretas que generen un impacto significativo en la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes que presenten dificultades. El quipo directivo, a su vez, genera pocos espacios para difundir con el equipo de trabajo buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje, falta que se vuelva una práctica permanente dentro del establecimiento.

En síntesis, es posible concluir a partir de los datos obtenidos en el diagnóstico institucional que la mayoría de las prácticas evaluadas poseen niveles de calidad iguales o superiores a tres, en una escala de uno a cuatro, lo que significa que son prácticas que ya están instaladas como parte de la cultura escolar pero que requieren ser reforzadas de forma sutil para que éstas puedan llegar al máximo nivel de desempeño.

Las prácticas evaluadas con niveles de calidad iguales o inferiores a dos, son aquellas que requieren mejorar procesos, sistemas o estrategias que permiten alcanzar niveles de calidad relevantes para un impacto positivo en la mejora de la enseñan y aprendizaje del establecimiento. Por lo tanto, las acciones que se desarrollarán a continuación darán respuesta a estas prácticas que se encuentran diagnosticadas en la mitad o menos de la mitad de sus niveles de calidad.

Propuestas de mejora

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Implementar el método de investigación-acción con los docentes del establecimiento	Organizar reuniones con docentes para capacitar sobre el método. Monitorear durante consejos de profesionales de la educación la aplicación del método	Unidad pedagógica técnico
Avanzar gradualmente hacia la incorporación de planificaciones que contemplan integración curricular	Calendarizar la planificación articulada entre las asignaturas de mayor carga horaria con asignaturas artísticas y deportivas una vez por semestre	Unidad pedagógica técnico

<p>Promover el diálogo pedagógico en la clase, mediante la retroalimentación de acompañamientos pedagógicos</p>	<p>Calendarizar acompañamientos pedagógicos con foco en el trabajo intencionado a través del diálogo pedagógico entre estudiantes</p> <p>Retroalimentar acompañamientos pedagógicos con foco en el trabajo intencionado a través del diálogo pedagógico entre estudiantes</p>	<p>Unidad pedagógica técnico</p>
<p>Promover durante la clase el trabajo de conocimientos conceptuales propios de cada disciplina y contenido mediante retroalimentación de acompañamientos pedagógicos</p>	<p>Calendarizar acompañamientos pedagógicos con foco en el desarrollo de conocimientos conceptuales.</p> <p>Retroalimentar acompañamientos pedagógicos con foco en el desarrollo de conocimientos conceptuales</p>	<p>Unidad pedagógica técnico</p>
<p>Promover durante la clase la retroalimentación de los aprendizajes mediante la retroalimentación de acompañamientos pedagógicos</p>	<p>Calendarizar acompañamientos pedagógicos con foco en la retroalimentación de los aprendizajes a los y las estudiantes</p> <p>Retroalimentar acompañamientos</p>	<p>Unidad pedagógica técnico</p>

	pedagógicos con foco en la retroalimentación de los aprendizajes a los y las estudiantes	
--	--	--

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Planificar anualmente la enseñanza basándose en los conocimientos previos de los estudiantes y las adecuaciones curriculares necesarias	Organizar dos jornadas de planificación anual considerando los resultados obtenidos en cada periodo, una al término del año y otra a comienzo del año escolar siguiente.	Equipo de gestión
Monitorear de forma sistemática la cobertura curricular y el logro de los aprendizajes	Calendarizar fechas estratégicas para el monitoreo de la cobertura curricular y el logro de los aprendizajes	Unidad técnico pedagógica
Establecer lineamientos generales metodológicos para potenciar los aprendizajes	Calendarizar cuatro reuniones anuales para el promover e instalar prácticas educativas en el aula asociadas al paradigma pedagógico que identifica al establecimiento	Equipo de gestión
Mejorar las propuestas pedagógicas establecidas en las planificaciones de los y las docentes	Revisar y analizar las planificaciones con los y las docentes	Unidad técnico pedagógica

Mejorar las propuestas pedagógicas establecidas en las evaluaciones de los y las docentes	Revisar y analizar las evaluaciones con los y las docentes	Unidad técnico pedagógica
Generar instancias reflexivas y de intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente	Calendarizar cuatro veces al año, la presentación de prácticas pedagógicas exitosas y sus impactos en el aula	Unidad técnico pedagógica
Promover la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes y establece un sistema para su organización y uso.	Gestionar una base de instrumentos evaluativos que tengan la posibilidad de ser visualizados y aplicados por todos y todas los y las docentes del establecimiento.	Unidad técnico pedagógica
Promover la incorporación de recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	Priorizar la observación de la incorporación de recursos didácticos y tecnológicos en las horas de clases mediante el acompañamiento pedagógico	Unidad técnico pedagógica
Promover el refuerzo y el reconocimiento en el trabajo de los estudiantes constantemente y manteniendo una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	Priorizar la observación del refuerzo y el reconocimiento de los estudiantes en las horas de clases mediante el acompañamiento pedagógico	Unidad técnico pedagógica

Potenciar a estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos	<p>Trabajar en reuniones con docentes diversas estrategias didácticas de enseñanza e instrumentos de evaluación</p> <p>Calendarizar acompañamientos pedagógicos con foco en el uso de recursos didácticos e instrumentos de evaluación</p> <p>Retroalimentar acompañamientos pedagógicos con foco en el uso de recursos didácticos e instrumentos de evaluación</p>	Unidad técnico pedagógica
Fortalecer el sistema de prevención de la deserción	Crear un protocolo para la prevención de la deserción escolar	Encargado de convivencia
Implementar un sistema de orientación vocacional para la elección de estudios superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	Crear un programa de orientación vocacional	Encargado de convivencia

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Fortalecer el sistema de diagnóstico de	Crear programa de diagnóstico de	Docentes de aula

necesidades de perfeccionamiento docente	necesidades de perfeccionamiento docente	
Fortalecer el control del sistema de asistencia	Controlar diariamente la asistencia de los y las estudiantes, contactando a apoderados y apoderadas para conocer los motivos de inasistencia	Inspectoría
Fortalecer la concordancia de los programas de apoyo implementados con el PEI y el PME	Calendarizar 4 mesas de trabajo anuales con el programa de integración para alinear el trabajo realizado con el plan de mejoramiento educativo	Directora
Establecer alianzas estratégicas y redes de apoyo	Crear un programa de alianzas con redes de apoyo local	Directora

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable(s)
Fortalecer la explicación y difusión de objetivos, planes y metas de la institución	Programar dos veces al año reuniones con los funcionarios del establecimiento en donde se expliquen y difundan los objetivos, planes y metas del establecimiento	Equipo de gestión
Fortalecer la comunicación y el trabajo colaborativo con el sostenedor	Programar tres reuniones anuales con el sostenedor	Equipo de gestión

Fortalecer el sistema de monitoreo de sana convivencia en la comunidad educativa	Programar cinco reuniones anuales con el comité de convivencia para monitorear la convivencia de la comunidad educativa	Comité de convivencia
Fortalecer las jornadas de autocuidado con la comunidad educativa	Programar tres jornadas de autocuidado con cada estamento de la comunidad educativa	Encargado de convivencia
Fortalecer la comunicación y la colaboración con la familia	Programar reuniones con centro de padres y subcentros promoviendo la colaboración en la cobertura de necesidades del establecimiento	Directora
Reconocer y celebrar los logros de los funcionarios y las funcionarias del establecimiento	Monitorear y registrar permanentemente los perfeccionamientos de los funcionarios y las funcionarias del establecimiento	Directora
Promover el surgimiento de nuevos liderazgos en el establecimiento	Difundir información sobre perfeccionamientos y promover la participación activa en la toma de decisiones.	Directora
Fortalecer el sistema de apoyo temprano a	Programar reuniones quincenales con el	Equipo de gestión

estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje	programa de integración para establecer estrategias de apoyo para estudiantes con dificultades de aprendizaje	
Fortalecer la promoción de buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como gestión pedagógica	Programar dos reuniones anuales con docentes, equipo PIE y asistentes de aula	Equipo de gestión

Conclusiones

La investigación realizada favorece por un lado los análisis de las áreas de proceso del Colegio Maitencillo de acuerdo a prácticas que son señaladas por estándares de calidad. Lo que permitió evidenciar aquellas prácticas que se encontraban en niveles de desempeño bajo, producto de que son acciones que desarrollan de forma intermitente o sin monitoreo constante, o bien, prácticas que no se encuentran instaladas aún. Como consecuencia de este diagnóstico, se genera una propuesta específica y concreta con objetivos, acciones y responsables a cargo de ejecutarla para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que lideran los y las docentes en clases.

Finalmente, la investigación permite la aplicación de los conocimientos adquiridos durante estos años de estudio en el programa, produciendo habilidades investigativas que desarrollan una mirada más profunda principalmente sobre las prácticas educativas de los y las docentes, proporcionando espacios para la búsqueda de mejoras sustantivas en cada una de las áreas. Genera herramientas profesionales actualizadas para ejercer un liderazgo con responsabilidad y rigor, y para ser promotor de cambios graduales hacia una educación de calidad.

Bibliografía

- Barraza, A. (2007). *La formación docente bajo una conceptualización comprehensiva y un enfoque por competencias*. México.
- Castro, F. R. (2005). *Gestión curricular: Una mirada sobre el currículum y la institución educativa*. Chillán : Horizontes educacionales.
- CPEIP. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Santiago: Maval.
- CPEIP. (2021). *Estándares para la profesión docente. Marco para la buena enseñanza*. Santiago: Ministerio de Educación.
- Hernández, M. A. (2015). *El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes*. Matanzas: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos .

UNESCO. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Argentina: Ministerio de Educación de la Nación.