



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

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DE LA ESCUELA RURAL EL SALTO, DE LA COMUNA DE
LOS LAGOS, REGIÓN DE LOS RÍOS

Nombre del candidato/a a magíster: Alejandra Loreto Jara Pinto

Nombre del tutor guía: Doris Solís Mejías

Nombre del tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Marzo, 2023

Índice

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
Marco Contextual.....	13
Diseño y Aplicación del instrumento.....	16
Análisis de Resultados.....	28
Propuestas de Mejora.....	45
Conclusión.....	59
Bibliografía.....	60

Resumen

La mejora educativa continua es uno de los principales motores que guían la gestión institucional de los establecimientos educacionales. Sin embargo para poder realizar acciones de mejora, es fundamental establecer mecanismos para recolectar datos que permitan diagnosticar las necesidades de mejora institucional de la escuela, de tal forma que estos datos se transformen en conocimiento que permita establecer acciones en beneficio de los aprendizajes de las y los estudiantes.

En el caso del presente trabajo, se realizó un diagnóstico institucional en la Escuela Rural El Salto de la comuna de Los Lagos, región de Los Ríos, con la finalidad de conocer el nivel de calidad de las prácticas del establecimiento, en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. A partir de la información recabada, se establecieron los puntos con nivel de calidad más bajos por cada área y dimensión y a partir de estos se establecieron propuestas de mejora educativa.

Para realizar este diagnóstico institucional, se elaboró un instrumento de evaluación a través de una escala evaluativa para el análisis de proceso que busca medir el nivel de calidad de las prácticas del establecimiento, en las áreas anteriormente señaladas. Esta fue aplicada a los y las docentes del establecimiento durante el mes de diciembre de 2022, luego de ser socializada en Consejo de Profesores

Los resultados del diagnóstico dan cuenta de que en la Escuela Rural El Salto las prácticas pedagógicas e institucionales se encuentran mayoritariamente sobre el 85% de respuestas favorables. Destaca que la dimensión Liderazgo del Sostenedor es la que obtuvo los resultados más bajos con un 57,6%.

Finalmente, se establecieron propuestas de mejora para las prácticas que obtuvieron menos de 85% de respuestas favorables, las cuales apuntan a potenciar las áreas más débiles del establecimiento.

Introducción

El presente trabajo corresponde a la elaboración y aplicación de un diagnóstico institucional para ser aplicado en la Escuela Rural El Salto, de tal forma de conocer el nivel de calidad de la gestión institucional en las áreas de Formación basada en competencias, el Liderazgo pedagógico, la Gestión Pedagógica y la Gestión de Recursos. Los resultados de este diagnóstico fueron analizados para establecer las prácticas que requieren mejora para la institución educativa, proponiendo acciones que permitan una mejora continua dentro de la escuela. Este proceso fue realizado por la docente Alejandra Jara Pinto, candidata a Magister en Evaluación y Currículum Basado en Competencias.

Este trabajo responde a la pregunta orientadora ¿Qué prácticas institucionales que se realizan en la Escuela Rural El Salto requieren acciones que permitan la mejora en las áreas Formación basada en competencias, el Liderazgo pedagógico, la Gestión Pedagógica y la Gestión de Recursos?

Para las comunidades educativas, es fundamental recolectar datos que les permitan tomar decisiones informadas, en base a evidencias, que permitan establecer prácticas de mejora institucional acordes a la realidad del establecimiento.

Este trabajo está compuesto por un marco teórico, que corresponde a una revisión bibliográfica de la importancia de las competencias en el marco legal de la educación en Chile y la definición de las áreas a evaluar. Luego se presenta el marco contextual, referido a las características del establecimiento y su contexto. Posteriormente se presenta el diseño y aplicación del instrumento de evaluación, el análisis de los resultados obtenidos y la presentación de las propuestas de mejora.

Marco Teórico

Actualmente las políticas educacionales que se están impulsando en Chile se han orientado a cambiar y afianzar la forma de entender el concepto de calidad de la educación. En los últimos años, se han revisado y actualizado los marcos legales y curriculares que norman la labor educativa para que nuestros y nuestras estudiantes puedan integrarse de manera eficiente a la vida en el siglo XXI, considerando un conjunto de competencias básicas que todo ciudadano necesita para desarrollarse de manera integral.

Dentro de estas actualizaciones llevadas a cabo por el MINEDUC, destaca una nueva forma de enfrentar la formación y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes con la actualización de las Bases Curriculares de Educación Parvularia en 2019, de 1° a 6° Básico en 2018, de 7° Básico a 2° Medio en 2015, de 3° y 4° Medio en 2019, y sus consecuentes planes y programas de estudio. Destaca también la instauración de una mirada pedagógica sobre la forma y fin de la evaluación a través del Decreto 67/2018, que promueve el uso de la evaluación con fines formativos y la retroalimentación como oportunidad para el logro de los aprendizajes, haciendo de este proceso un medio y no un fin. Otro punto importante es la diversificación de la enseñanza considerando las necesidades de todos los y las estudiantes a través del Decreto 83/2015, estableciendo la importancia de realizar adecuaciones curriculares para todo estudiante que lo requiera.

Junto a esto, cobra importancia la Convivencia para la Ciudadanía a través de la Política Nacional de Convivencia Escolar de 2019 y la implementación del Plan de Formación Ciudadana a partir de la Ley N°29.911 de 2016. En esta misma línea, la formación socioemocional se ha transformado en un punto central dentro de las instituciones educativas, especialmente en el retorno presencial luego de la pandemia por Covid-19 y el impulso de la política educativa emanada del MINEDUC “Seamos Comunidad”.

Por otro lado, la mejora educativa se ha enfocado en las prácticas docentes e institucionales, reconociendo la labor profesional de quienes llevan a cabo la misión de

educar a través de la implementación de la Carrera Docente y el fomento del perfeccionamiento constante. El MINEDUC ha reorganizado las competencias que deben desarrollar los profesionales de la educación, ya sean docentes de aula o directivos, a través de la actualización de los Estándares Indicativos de Desempeño y los Estándares de la Profesión Docente Marco para la Buena Enseñanza, ambos en 2021. Estos documentos permiten tener lineamientos claros para que los establecimientos educacionales logren brindar una educación de calidad frente a las necesidades de la sociedad del siglo XXI y en correlación con las políticas educativas implementadas en la última década.

Como puede verse, todos estos cambios legales están enfocados en ofrecer una educación integral de calidad, que aborda conocimientos, habilidades y actitudes en el desarrollo de personas con características individuales y necesidades diversas, abordando diferentes ámbitos del desarrollo humano para formar ciudadanos competentes que sean capaces de liderar su vida y aportar al bien común.

En este contexto de cambios, la gestión institucional se ve constantemente desafiada a adaptarse a necesidades cambiantes y a diseñar acciones que permitan llevar a cabo procesos de calidad en beneficio de toda la comunidad educativa, y sobre todo que impacten a nivel de aula, a través de una gestión pedagógica acorde a dichos procesos.

Para que una institución educativa pueda tomar decisiones que aporten al ciclo de mejora permanente, que sean pertinentes al contexto y necesidad real de la comunidad, se torna imprescindible que dicha institución cuente con mecanismos participativos que le permitan diagnosticar diferentes áreas y aspectos, analizar la información recabada, transformarla en datos, diseñar e implementar acciones de mejora y finalmente evaluar su efectividad. Por lo tanto, la realización de un diagnóstico institucional se torna fundamental para los equipos escolares, entendiendo este como “una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados” (MINEDUC, 2012), aportando datos relevantes que permitan

detectar aquellas áreas que requieren de una intervención para mejorar su nivel de calidad.

La importancia de recoger datos para tomar decisiones a nivel mesocurricular es fundamental para la mejora continua, por lo que realizar diagnósticos institucionales que nos brinden información de diversas áreas de la gestión del establecimiento es la base para tomar decisiones. El MINEDUC ha puesto a disposición diferentes herramientas que sirven de base para realizar esta tarea, como son las fichas del Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño, la Guía para el Diagnóstico Institucional (2012) en el marco del Plan de Mejoramiento Educativo, y los Estándares indicativos de desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2021). Estos documentos presentan indicadores y prácticas que permiten identificar los aspectos de la gestión institucional que presentan falencias y que pueden ser mejoradas a través de la planificación e implementación de acciones en los diferentes estamentos que componen las instituciones educativas.

La Agencia de Calidad de la Educación actualmente promueve el uso de datos para la mejora escolar continua, entendiendo estos como “la diversidad de elementos que pueden ser considerados para ser analizados en el contexto educativo, transformados en información y luego en conocimiento, el que en este caso, favorecerá la toma de decisiones” (Agencia de Calidad de Educación, 2020). Una vez que se recopilan los datos, estos deben ser analizados para luego planificar acciones a nivel institucional buscando desarrollar o modificar prácticas en diferentes niveles: en los aprendizajes de las y los estudiantes, en la labor docente y administrativa, o en el ámbito organizacional.

El proceso de seleccionar datos obedece a un proceso planificado y consciente, por lo tanto intencionado. Esto se traduce en escoger el tipo de dato que se requiere y la forma de recolectarlo, a través de diferentes instrumentos que permitan realizar un diagnóstico. Una vez obtenidos, es necesario “analizar los datos y transformarlos en información útil, para obtener el conocimiento que se aplica en la práctica” (Agencia de Calidad de Educación, 2020).

Con la información recogida y su análisis, se pueden identificar aquellos aspectos que requieren de mejoras dentro de la institución educativa y tomar decisiones para lograr cumplir con las metas propuestas y que sean alineadas con el PEI del establecimiento. Esto se traduce en la planificación de acciones y su implementación, las cuales se integran al Plan de Mejoramiento Educativo y a los planes exigidos por normativa del establecimiento. Cabe destacar que todos estos procesos deben ser participativos e integrando a toda la comunidad escolar.

Es importante recalcar que no basta con implementar acciones, estas deben ser monitoreadas de manera constante y posteriormente evaluadas, esto para verificar su efectividad e impacto en la mejora de la práctica que se quiere modificar o instaurar de forma que la comunidad pueda ir reflexionando sobre su propia práctica y ajustando las estrategias de acuerdo a las necesidades. “La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar, oportunamente, las adecuaciones necesarias” (MINEDUC, 2019)

En el presente trabajo, se realizará un Diagnóstico Institucional, que permita recoger información sobre las prácticas que se llevan a cabo en la Escuela Rural El Salto de la comuna de Los Lagos, entendiendo el diagnóstico como “una representación de la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores responsables de las Prácticas y procesos desarrollados” (MINEDUC, 2012). Este diagnóstico se basa en las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (MINEDUC 2008): liderazgo, gestión curricular y gestión de recursos, y se ha sumado el área de formación basada en competencias, las cuales son descritas a continuación.

Formación Basada En Competencias

En la labor docente, la formación de competencias profesionales es fundamental para llevar a cabo procesos pedagógicos de calidad. Podemos definir las como “un

saber en acción. Un saber cuyo sentido inmediato no es describir la realidad, sino modificarla; no definir problemas, sino solucionarlos; un saber qué, pero también cómo” (Beltrán, 2014). La OCDE define competencias como “La capacidad para responder exitosamente una demanda, tarea o problema complejos, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno” (OCDE, 2003 en Beltrán, 2014). De estas dos definiciones, podemos entender una competencia como un saber que implica un conocimiento, una habilidad y también una actitud. En el caso de la profesión docente estas implican un saber conocer, saber hacer y saber ser. El conocer está ligado a tener un amplio manejo de las bases de la pedagogía y de la disciplina que imparte, así como también de diferentes metodologías didácticas y de evaluación. El hacer implica cómo se lleva ese conocimiento a la planificación y luego en el aula, aplicando el conocimiento de manera práctica para el desarrollo de los y las estudiantes. El ser está relacionado con las actitudes que todo docente debe manifestar en su relación con la comunidad educativa.

Los docentes tienen una doble misión en este aspecto: deben desarrollar competencias profesionales que les permitan desempeñarse en su labor pedagógica desde el saber conocer, el saber ser y el saber hacer, y a la vez deben desarrollar competencias en sus estudiantes a través de la planificación e implementación de experiencias de aprendizaje los conocimientos, habilidades y actitudes acordes a las bases curriculares y a las necesidades de formación del siglo XXI. En este sentido, se entiende que “la competencia profesional se aprende y se desarrolla en el tiempo, en un proceso cíclico orientado a responder de manera flexible a las nuevas necesidades educativas de que surgen de un contexto social, político y científico en constante cambio (CPEIP, 2021).

En Chile, se ha establecido la importancia de un desarrollo profesional docente, de tal forma que el profesorado cumpla con una serie de estándares que se encuentran plasmados en el nuevo Marco para la Buena Enseñanza actualizado el año 2021. En este documento orientador se encuentran las competencias que todo docente en ejercicio debe poseer y “tiene como propósito general apoyar la docencia a través de una visión y un lenguaje compartido acerca de los conocimientos, habilidades y

disposiciones que despliega un docente efectivo en sus interacciones con estudiantes y otros integrantes de las comunidades escolares; entendiendo como docente efectivo aquel que logra aprendizajes de calidad en sus estudiantes” (CPEIP, 2021).

Esto se traduce en que los docentes en formación y en ejercicio deben conocer las teorías que sustentan el aprendizaje y el desarrollo de los y las estudiantes, un conocimiento disciplinar, didáctico y del currículum escolar riguroso, y un dominio de la planificación de la enseñanza y la evaluación que les permita diseñar estrategias de aprendizaje desafiantes y contextualizadas, poniendo a los y las estudiantes como protagonistas de su proceso. A su vez, las y los docentes deben saber mantener un clima escolar respetuoso y de sana convivencia, promoviendo los valores, habilidades y actitudes sociales que permitan tener una convivencia armónica, libre de discriminación y violencia, apoyando el desarrollo socioemocional y ciudadano, junto con mantener normas y reglas claras durante las clases, gestionando los tiempos con calidad para mantener un ambiente organizado que favorezca el aprendizaje en el aula.

Debe enseñar para todos y todas las estudiantes, considerando la diversificación de las experiencias para los y las estudiantes que lo requieren, trabajando colaborativamente con otros docentes y profesionales de la educación para aplicar estrategias de enseñanza para el logro del desarrollo de habilidades del pensamiento y el logro de aprendizajes profundos, utilizando la evaluación como un medio para el aprendizaje y la retroalimentación y una oportunidad de mejora.

Los y las docentes deben ser rigurosos respecto a sus responsabilidades profesionales, basados en una ética profesional que valore y respete la infancia y su bienestar, de ejercer la docencia con equidad, igualdad y respeto por todos los integrantes de la comunidad educativa. Debe tomar decisiones en base a evidencia, mantener un aprendizaje profesional continuo, actualizar sus prácticas y saberes, así como reflexionar sobre su práctica para mejorarla. Debe conocer las regulaciones legales y documentos que reglan la práctica docente, así como los instrumentos de gestión de su establecimiento, y actuar en concordancia con ellos, demostrando un compromiso con el mejoramiento continuo de la comunidad escolar.

Todo lo anteriormente descrito, es parte de las competencias profesionales que todo docente en ejercicio debe desarrollar en su práctica diaria, para lograr procesos de excelencia donde la calidad de la educación de los y las estudiantes y su formación integral sean el centro de todo esfuerzo educativo.

Liderazgo Pedagógico

El área Liderazgo se define como las “prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa a una visión y misión compartida para el logro de Metas Institucionales” (Mineduc, 2008). Dicho de otra forma, el liderazgo pedagógico corresponde a las competencias que debe demostrar el equipo directivo y de gestión para cumplir con “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009 en Beltrán 2014). Esta área contempla el rol que cumple el sostenedor, la dirección y la planificación de resultados educativos.

“Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, en un marco de actuación ético, generando espacios de confianza y participación, en un ambiente que cautele el respeto y la inclusión de la Comunidad” (MINEDUC, 2015).

Gestión Curricular

El área de Gestión Curricular se refiere a las “prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular” (Mineduc, 2008). Es decir, la forma en que se lleva a cabo en el establecimiento el proceso de enseñanza aprendizaje y la implementación del currículum nacional, desde su planificación, la didáctica y recursos utilizados, su ejecución en el aula, y su evaluación, es decir “la gestión pedagógica curricular se

entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivización, pasando por el modelamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa” (Beltrán, 2014?). Esta área comprende la Gestión Pedagógica, la enseñanza y aprendizaje en el aula y el apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Gestión De Recursos

El área de Gestión de Recursos corresponde a las “prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Mineduc, 2008). En este sentido, la gestión de recursos se divide entre los recursos humanos y los recursos educativos.

En cuanto a los recursos humanos, los establecimientos educacionales deben contar con el personal, docentes y asistentes de la educación, necesario para cubrir las horas del plan de estudio, así como también con las necesidades y requerimientos del propio Proyecto Educativo Institucional. Esto también abarca las necesidades de perfeccionamiento y actualización que requiera el personal.

En tanto, los recursos educativos corresponden a todos los materiales que se requieren para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje de manera óptima: la implementación de una biblioteca, recursos didácticos, recursos tecnológicos, entre otros.

Estas cuatro áreas son la base para definir la mejora en el contexto escolar, esto debido al impacto que genera en las instituciones educativas el presentar altos niveles de calidad en las prácticas que se desarrollan en el establecimiento. Para poder tener una mirada amplia y detectar aquellas prácticas que requieren perfeccionarse, es importante que los equipos escolares cuenten con estrategias que permitan recoger información que permita tomar decisiones organizacionales para la mejora continua, a través de diferentes instrumentos que permitan medir y evaluar la gestión escolar.

Marco Contextual

La Escuela Rural El Salto es una institución educativa de dependencia municipal correspondiente a la comuna de Los Lagos, región de Los Ríos, la cual imparte los niveles de educación parvularia y educación básica en modalidad de Jornada Escolar Completa Diurna. El establecimiento cuenta con Programa de Integración Escolar y Subvención Escolar Preferencial.

La matrícula actual del establecimiento es de 125 estudiantes, los cuales se encuentran distribuidos en cursos combinados desde Nivel Parvulario hasta 6° año básico y 7° y 8° como cursos individuales con un promedio de 15 estudiantes por nivel.

El establecimiento tiene una dotación de 16 profesores, de los cuales 9 trabajan en aula, 3 pertenecen a PIE y 4 trabajan en el equipo directivo y de gestión. Además cuenta con 1 psicóloga, 1 trabajadora social, 1 fonoaudióloga, 1 técnico en educación diferencial, 1 técnico de párvulos, 1 técnico de 1° ciclo de enseñanza básica, 1 secretaria, 2 auxiliares de servicio y 2 manipuladoras de alimentos.

El establecimiento cuenta con 11 salas: una para Educación Parvularia, 5 salas de clases para educación básica, una sala de Programa de Integración Escolar, una biblioteca CRA, una sala multiuso, un laboratorio de computación conectado a una banda ancha de alta velocidad y un laboratorio de ciencias. Junto a esto, el establecimiento tiene un patio techado, un invernadero y amplios espacios al aire libre.

Está categorizada en el nivel de desempeño medio según los últimos resultados del SIMCE del año 2018.

Existe una preocupación constante por mantener y promover un clima sano de convivencia escolar, respeto por la diversidad y por los diferentes ritmos de aprendizaje, centrados en las necesidades de los y las estudiantes y diferentes integrantes de la comunidad escolar.

En relación al ideario institucional, la Escuela Rural El Salto declara en su PEI la misión, visión y sellos:

Visión

La visión de nuestro establecimiento educativo, es trascender como un establecimiento acogedor, familiar e inclusivo que favorezca una educación de excelencia para lograr en sus estudiantes, compromiso con sus propios aprendizajes, consciencia del cuidado de sí mismos a través de la adopción de un estilo de vida saludable, capaces de comprender y respetar las diferencias entre sus pares, dando especial realce a los valores humanistas y ambientalistas, que contribuyen a la formación de un ser armónico e integral.

Misión

La misión de nuestro establecimiento educativo es atender a nuestros estudiantes, entregando una educación de calidad e integradora, generando oportunidades de aprendizajes significativos que permitan la continuidad en el sistema escolar, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más fraterna y justa. Se espera que nuestros estudiantes sean seres comprometidos en llevar un estilo de vida saludable, a través del cuidado y respeto por el medio ambiente.

Sellos De La Unidad Educativa

Ambientalista: Promover la conciencia y cultura ambiental en la enseñanza-aprendizaje, por medio de la educación ambiental que fomente el pensamiento crítico y actitudes de respeto y cuidado por el medio ambiente y el reciclaje, con el fin de transformarnos en una escuela sustentable y vinculada con el entorno rural en que nos encontramos.

Vida Sana: Promover la conciencia sobre una alimentación saludable, la práctica de actividad física, el autocuidado, la autoestima, el compartir en familia y el contacto con la naturaleza, como pilares fundamentales para llevar una Vida Sana, considerando la alta tasa de obesidad infantil y salud mental a nivel nacional.

El establecimiento se emplaza en el sector rural El Salto en la comuna de Los Lagos. Este se caracteriza por el desarrollo de la industria forestal, la piscicultura y agropecuario de pequeña escala, por lo que muchas familias del sector están ligadas a alguna de estas actividades económicas, las cuales en muchos casos es un recurso inestable. El IVE del establecimiento es del 97%. La conectividad con el área urbana es limitada, ya que la locomoción pública es esporádica, la señal telefónica y de internet es intermitente y en algunos lugares inexistente.

La escuela se encuentra en una intersección que conecta a las comunas de Los Lagos, Paillaco y Futrono, por lo que los estudiantes que asisten al establecimiento viven en variados sectores, algunos de ellos más alejados y de difícil acceso. En esta intersección también se encuentra la Posta Rural, una Iglesia Católica, varias Iglesias Evangélicas, dos negocios de provisiones, una cancha y sede del Deportivo América y una sede social, por lo que es el punto neurálgico de las actividades del sector.

La escuela Rural El Salto fue fundada el año 1943, y fue reconstruido el año 1971, inmueble que actualmente ocupa. Nace como una necesidad de la comunidad de contar con educación básica, instalándose en varios inmuebles aledaños al que hoy ocupa. El terreno actual fue concedido en el proceso de Reforma Agraria el año 1964.

En sus inicios, la escuela impartía educación de 1° a 6° año, con la construcción del actual inmueble se amplió en 1971 a 7° y posteriormente a 8° año básico. Entre los años 1974 hasta 1992 funcionó el internado. El año 2019 la infraestructura del establecimiento fue renovada con ventanas de termo panel, piso flotante, paredes de carbonita y se equipó las salas con data y combustiones lentas.

Elaboración Y Aplicación Del Instrumento De Evaluación

El instrumento de diagnóstico elaborado corresponde a una escala evaluativa de análisis de las áreas de proceso, cuya finalidad es recabar información sobre las prácticas institucionales y pedagógicas. Este en particular respecto a las áreas de la Formación basada en Competencias, la Gestión Pedagógica, el Liderazgo y la Gestión de Recursos.

El presente instrumento fue elaborado por la docente Alejandra Jara Pinto seleccionando y adaptando los descriptores de los Estándares de la Profesión Docente, Marco para la Buena Enseñanza (2021) en el caso del área Formación basada en Competencias. Para las áreas Gestión Pedagógica, Liderazgo y Gestión de Recursos, se utilizaron las prácticas de la Guía para el Diagnóstico Institucional (MINEDUC, 2012) y los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2021).

El instrumento presenta una escala con valores del 1 al 4, que mide el nivel de calidad de las prácticas instauradas en el establecimiento, divididas en las áreas anteriormente mencionadas.

El área Formación Basada en competencias está subdividida en las dimensiones Saber conocer, Saber ser y Saber hacer. La siguiente área Gestión del Currículum se subdivide en las dimensiones Gestión Pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes. En tanto el área Liderazgo Escolar se subdivide en las dimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo formativo y académico del director y Planificación y gestión de resultados. Finalmente, el área Gestión de Recursos que se subdivide en las dimensiones Gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración y Gestión de recursos educativos.

La validación del instrumento de diagnóstico fue realizada por la profesora Doris Solís Mejías, profesora guía del presente trabajo de grado, luego de realizar una evaluación sobre el grado de acuerdo respecto a la adecuación y la pertinencia del instrumento elaborado.

El instrumento de diagnóstico fue aplicado durante el mes de diciembre de 2022 a 15 docentes y directivos de la Escuela Rural El Salto, correspondiente al 94% del total de la dotación docente. Este se presentó en el Consejo de Profesores, solicitando que lean atentamente y marquen la alternativa según su percepción sobre las prácticas presentadas y su nivel de calidad en el establecimiento.

A continuación, se presenta el instrumento de diagnóstico institucional validado y aplicado:

Ficha Técnica

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

1. Área de Formación Basada en competencias

1.1. Saber Conocer

Proceso general a evaluar: Desempeño de las competencias profesionales de Las y los docentes del establecimiento, en relación a conocimientos teóricos y prácticos de la profesión docente.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las y los docentes comprenden las necesidades educativas de todos sus estudiantes, incluidas las necesidades educativas especiales, contextualizando e identificando las barreras que presentan.				
2. Las y los docentes comprenden cómo promover el desarrollo de competencias socioemocionales de las y los estudiantes, tales como autoconocimiento, autorregulación, conciencia del otro, habilidades sociales y toma de decisiones responsables.				
3. Las y los docentes conocen los principios y conocimientos fundamentales de las disciplinas que enseñan.				
4. Los y las docentes conocen las habilidades de las disciplinas que enseñan y las actitudes que favorecen su aprendizaje, y cómo se relacionan con los conocimientos de su disciplina.				
4. Las y los docentes conocen un repertorio de estrategias y recursos didácticos, para representar, modelar e investigar la disciplina que enseña.				
5. Las y los docentes conocen estrategias para conectar los objetivos de aprendizaje y saberes disciplinares con las características, conocimientos previos y habilidades de sus estudiantes.				
6. Las y los docentes comprenden cómo las herramientas digitales permiten apoyar en los procesos de aprendizaje de la disciplina que enseña.				
9. Las y los docentes comprenden los fundamentos, la estructura, conocimientos, actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				

1.2. Saber Ser

Proceso general a evaluar: Competencias emocionales en el desempeño profesional docente de Las y los docentes del establecimiento.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las y los docentes comprenden la importancia de involucrar a sus estudiantes en procesos de autoevaluación y autorregulación de sus propios aprendizajes.				
2. Los y las docentes promueven en sus estudiantes la responsabilidad sobre sus aprendizajes.				
2. Las y los docentes conocen las características individuales, así como el contexto familiar, cultural y social de sus estudiantes.				
3. Las y los docentes promueven relaciones de respeto, cercanía, honestidad y equidad en las interacciones dentro y fuera del aula.				

4. Las y los docentes abordan oportunamente situaciones que ponen en riesgo el ambiente de respeto en el aula y cualquier manifestación de discriminación, a través de normas claras y coherentes con el PEI del establecimiento.				
5. Las y los docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan establecer relaciones constructivas para una sana convivencia.				
6. Las y los docentes observan y comprenden el estado emocional de sus estudiantes y sus variaciones, para establecer vínculos significativos y profundos con ellos y ellas.				
7. Las y los docentes promueven que sus estudiantes practiquen habilidades sociales tales como la escucha, la empatía y la asertividad, en sus interacciones con pares y adultos.				
8. Las y los docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen conocimientos y habilidades que les permitan valorar la diversidad, valores de la vida democrática, el respeto por los derechos humanos, sus propios derechos y responsabilidades, el bien común y el cuidado del medioambiente.				
9. Las y los docentes comunican altas expectativas de aprendizaje a todos sus estudiantes, ayudando a abordar los desafíos como una oportunidad, implementando estrategias para fortalecer la autoestima académica.				
10. Las y los docentes demuestran compromiso con el aprendizaje de todos sus estudiantes, con la equidad en la calidad de la educación que reciben y actúan con la convicción que todos pueden alcanzar altos niveles de aprendizaje.				
11. Las y los docentes comprenden y actúan en consistencia con el PEI del establecimiento, marcos legales y las políticas educacionales de Chile, y cumple con sus responsabilidades profesionales que de ellos se desprenden.				
12. Las y los docentes muestran disposición a innovar sus prácticas pedagógicas, actualizar y perfeccionar sus conocimientos disciplinarios y didácticos				

1.3. Saber Hacer

Proceso general a evaluar: Las y los docentes perfeccionan las habilidades, destrezas y aptitudes profesionales, mejorando las prácticas pedagógicas en el establecimiento.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las y los docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación, pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento respecto a las disciplinas que enseñan.				
2. Las y los docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el conocimiento accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes, trabajando colaborativamente.				
3. Las y los docentes utilizan un repertorio de estrategias didácticas para lograr que sus estudiantes ejerciten, practiquen y				

apliquen las habilidades generales del currículum y las específicas de su disciplina.				
4. Las y los docentes analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan al currículum, como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y el PEI del establecimiento.				
5. Las y los docentes formulan, seleccionan y secuencian objetivos disciplinares y transversales, considerando conocimientos, habilidades y actitudes, contextualizadas a sus estudiantes y los comunica con claridad, y las planifican de manera coherente, progresiva y secuenciada.				
6. Las y los docentes consideran conocimientos y experiencias previas de sus estudiantes al momento de diseñar experiencias de aprendizaje.				
7. Las y los docentes seleccionan las estrategias didácticas más adecuadas en función a los saberes disciplinares y características de sus estudiantes, incorporando el uso de diversos recursos, incluyendo tecnologías digitales, potenciando distintas formas de aprender.				
8. Las y los docentes diseñan experiencias de aprendizaje efectivas y desafiantes, que promuevan el aprendizaje profundo, el compromiso y la disposición positiva hacia el aprendizaje, con actividades que desafíen creativamente a sus estudiantes a partir de temáticas relevantes y pertinentes de la comunidad local, regional y/o global relacionadas con su disciplina.				
9. Las y los docentes organizan los distintos momentos de la clase, distribuyendo el tiempo de manera efectiva.				
10. Las y los docentes planifican la evaluación considerando los momentos adecuados y diversas técnicas e instrumentos, para que todos sus estudiantes demuestren lo que han aprendido.				
11. Las y los docentes diseñan evaluaciones que permitan diversificar y ampliar la evidencia formativa, para monitorear y hacer seguimiento del aprendizaje y sumativas para recoger la información sobre el nivel de logro de los objetivos de aprendizaje.				
12. Las y los docentes adecúan, en colaboración con otros profesionales, las estrategias y procedimientos de evaluación para diagnosticar, retroalimentar y calificar el aprendizaje de Las y los estudiantes que requieren apoyos específicos.				
13. Las y los docentes planifican distintas instancias para entregar a sus estudiantes retroalimentación sistemática y oportuna, que les sirva para reflexionar y regular sus propios aprendizajes.				
14. Las y los docentes establecen rutinas y estrategias para la secuenciación y transiciones entre actividades, para optimizar el uso de los recursos educativos, la organización de sus estudiantes, la disposición del espacio y el tiempo.				
15. Las y los docentes indagan y reflexionan sobre su práctica, para revisar sus creencias, generar conocimientos, transformar su ejercicio profesional y mejorar las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus estudiantes.				

2. Área Liderazgo Escolar

2.3 Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

2.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

8. El director instaure en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.				
9. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.				

2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa.				
2. El PEI del establecimiento incluye una misión, visión y sellos institucionales que guía las acciones que se llevan a cabo en la escuela.				
3. El establecimiento cuenta con un perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

3. Área de gestión del currículum

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la 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.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de Las y los docentes y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
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.				
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.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
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.				
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.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
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.				
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.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con Las y los docentes, 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.				
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.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros				

instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				
---	--	--	--	--

3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por Las y 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. Las y los docentes 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.				
2. Las y los docentes introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Las y los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Las y los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Las y los docentes motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Las y los docentes logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Las y los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.				
8. Las y los docentes 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.				
9. Las y los docentes 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.				
10. Las y los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos y todas sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.				

3.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
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.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				

7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

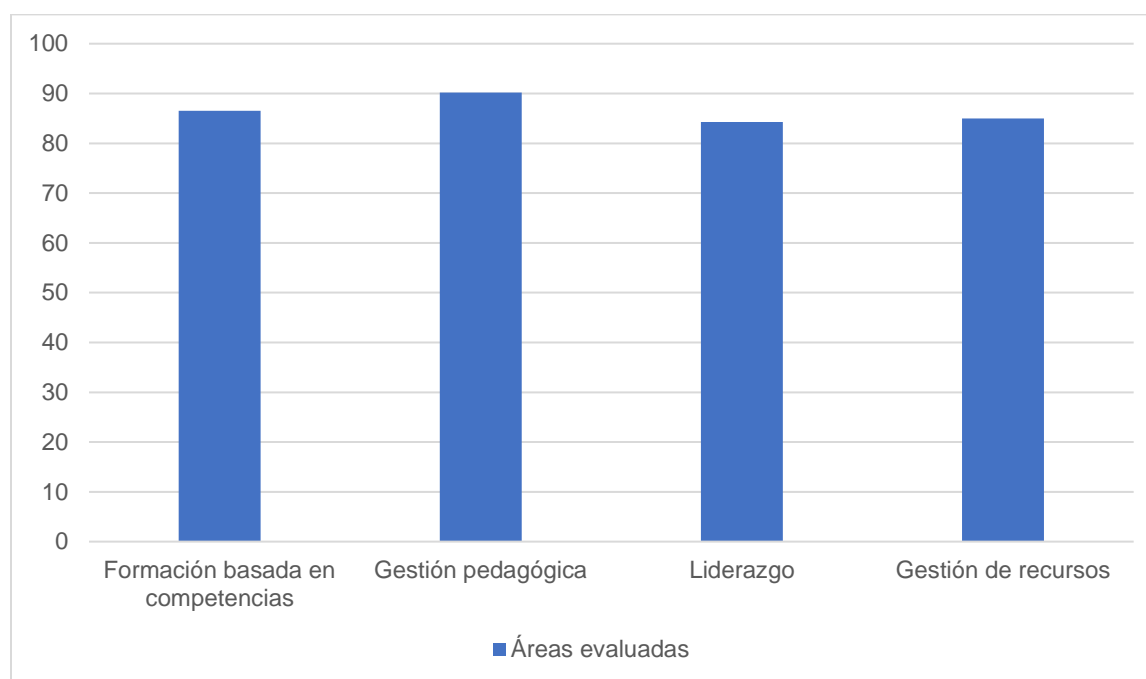
Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento en buen estado que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles.				
El establecimiento establece normas u rutinas que favorecen la adecuada organización y uso de los recursos didácticos disponibles,				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de resultados de la información recabada en el instrumento de diagnóstico a través de gráficos, partiendo por un análisis general de las cuatro áreas evaluadas, para luego ir destallando por cada área, subdimensión y preguntas.

Gráfico 1: Resultados por área evaluada.

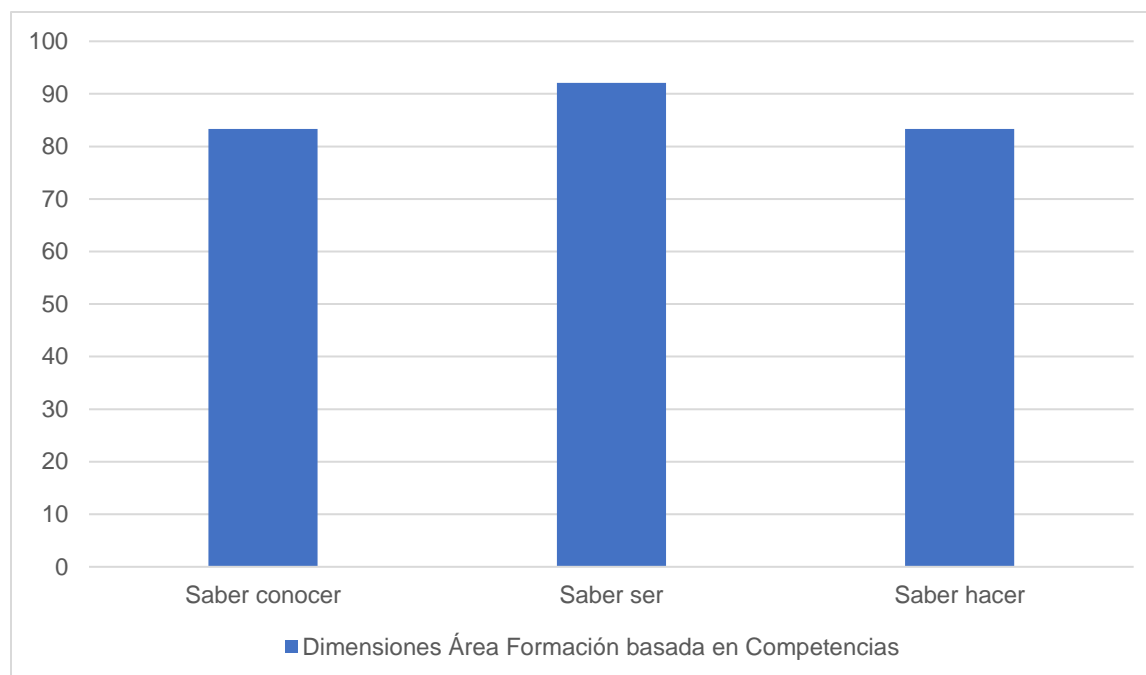


Según se puede apreciar en el gráfico 1, las cuatro áreas evaluadas presentan un porcentaje de respuestas por sobre el 80%, destacando el área de Gestión Pedagógica con un 90,2% de respuestas favorables. Las otras tres áreas presentan un 84,3% en Liderazgo, 85% en Gestión de Recursos y 86,5% en Formación basada en Competencias. Se puede concluir que los y las docentes establecen en general que el nivel de calidad con que se desarrollan las diferentes prácticas institucionales y pedagógicas presentan un propósito claro, son sistemáticas y con orientación a la mejora.

Resultados Área Formación Basada En Competencias

El área Formación basada en competencias se subdivide en las dimensiones Saber conocer, Saber Ser y Saber hacer. El siguiente gráfico presenta los resultados obtenidos en las dimensiones anteriormente señaladas.

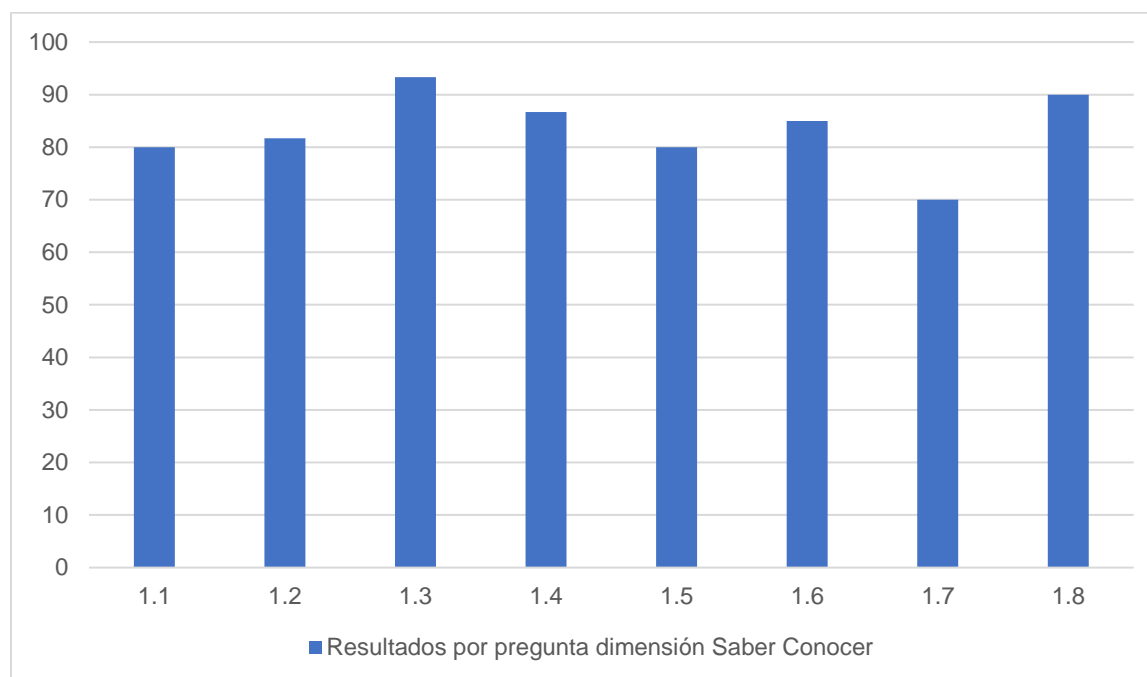
Gráfico 2: Resultados dimensiones área Formación basada en Competencias.



Como se puede ver en el gráfico 2, los y las docentes del establecimiento han evaluado en general de manera positiva los procesos relacionados con las dimensiones del área Formación basada en competencias, destacando la dimensión Saber ser con un 92,1%, y las dimensiones Saber conocer y saber hacer con un 83,3% cada una.

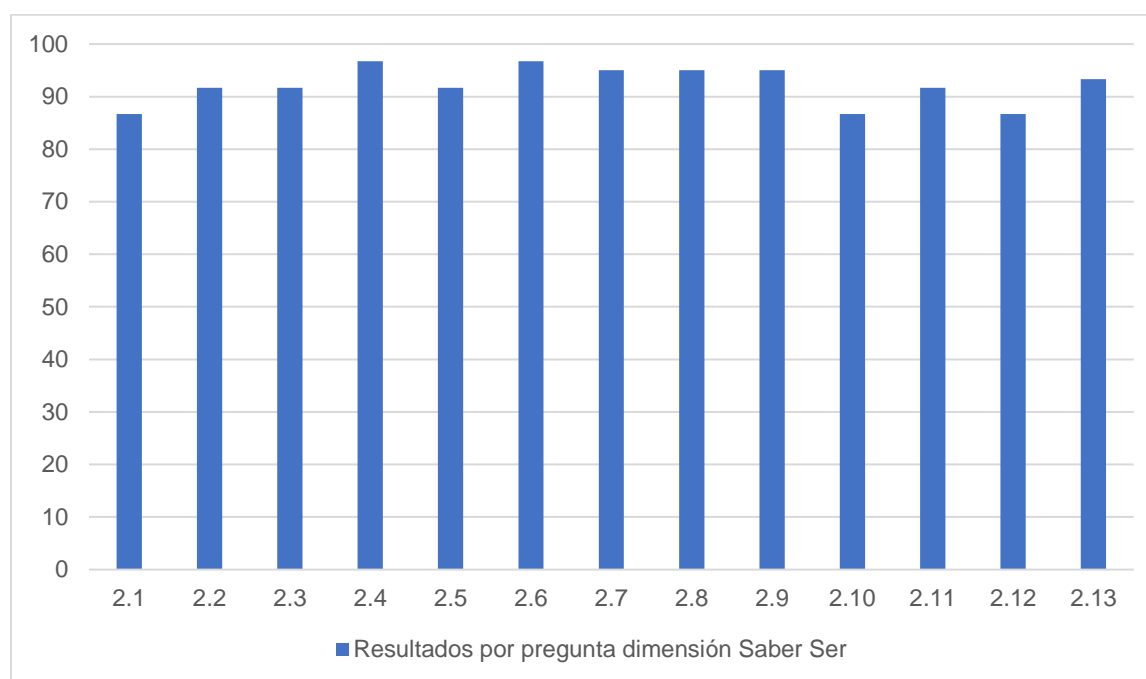
A continuación, se presentan gráficos con el detalle del porcentaje obtenido en cada pregunta por dimensión.

Gráfico 3: resultados por pregunta, área formación basada en competencias dimensión saber conocer



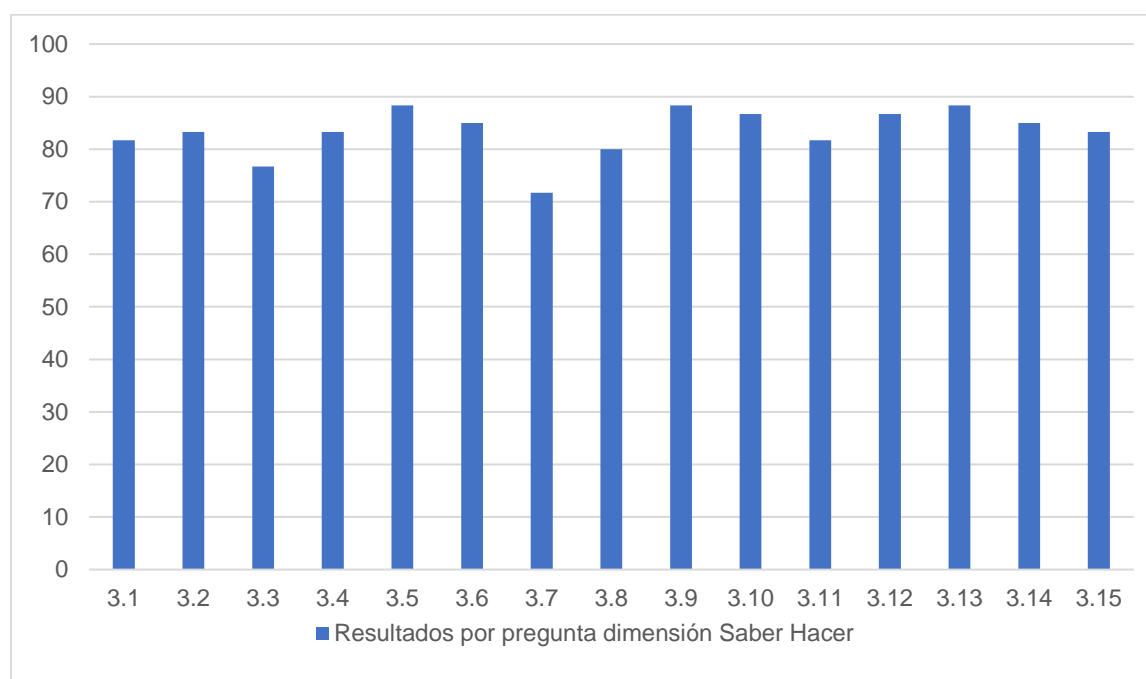
En la dimensión saber conocer, la cual evalúa el desempeño de las competencias profesionales de las y los docentes del establecimiento, en relación a conocimientos teóricos y prácticos de la profesión docente. En esta dimensión se evidencia que la pregunta 1.7 se encuentra notoriamente más baja con un 70%. Esta pregunta se relaciona con la comprensión sobre cómo las herramientas digitales permiten apoyar en los procesos de aprendizaje de las disciplinas que los y las docentes enseñan. El resto de preguntas se encuentran en o sobre el 80%.

Gráfico 4: Resultados por pregunta, área formación basada en competencias dimensión saber ser



La dimensión saber ser evalúa las competencias emocionales en el desempeño profesional de las y los docentes del establecimiento. En esta dimensión, las respuestas se encuentran por sobre el 85%, siendo las que se encuentran más bajas las preguntas 2.1 relacionada con la comprensión de los y las docentes sobre la importancia de involucrar a los y las estudiantes en procesos de autoevaluación y autorregulación de sus propios aprendizajes, la 2.10 relacionada con la comunicación de altas expectativas de aprendizaje a todos los estudiantes implementando estrategias para fortalecer la autoestima académica, y la 2.12, relacionada con la comprensión y actuar en concordancia con el PEI del establecimiento, los marcos legales y las políticas educacionales de Chile, cumpliendo con las responsabilidades profesionales que de ellos se desprenden. El resto de preguntas en esta dimensión se encuentran sobre el 90%.

Gráfico 5: Resultados por pregunta, área formación basada en competencias dimensión saber hacer



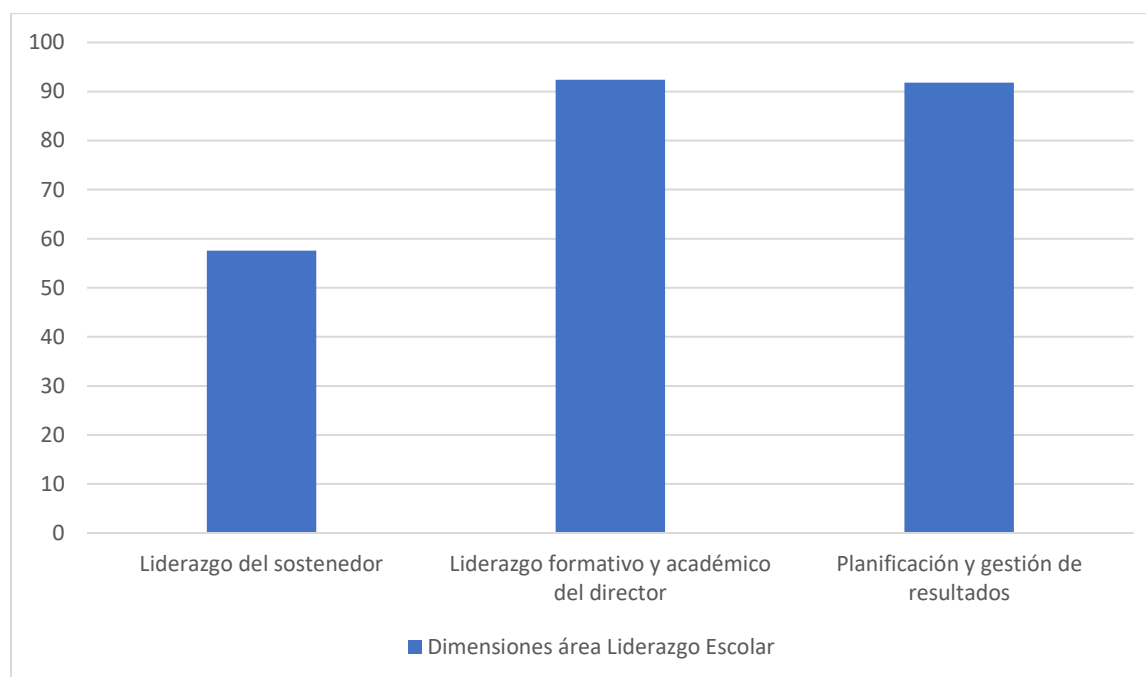
Las preguntas de la dimensión saber hacer están enfocadas en evaluar si los y las docentes perfeccionan las habilidades, destrezas y aptitudes profesionales, con la finalidad de mejorar las prácticas pedagógicas en el establecimiento. En esta dimensión se destacan dos preguntas que se encuentran bajo el 80%, la 3.7 con un 71,7% se relaciona con la selección de estrategias didácticas más adecuadas en función a los saberes disciplinares y características de los estudiantes, incorporando el uso de diversos recursos e incluyendo tecnologías digitales; y la pregunta 3.3 con un 76,7% relacionada con el repertorio de estrategias didácticas que utilizan los y las docentes del establecimiento para lograr que los y las estudiantes ejerciten, practiquen y apliquen las habilidades generales del currículum y las específicas de cada disciplina.

Las demás preguntas de esta dimensión se encuentran sobre el 80%, lo que evidencia que las prácticas evaluadas se encuentran en general en un nivel de calidad en el que se incorpora un propósito explícito y claro, son procesos sistemáticos y progresivos y tienden a la mejora.

Resultados Área Liderazgo Escolar

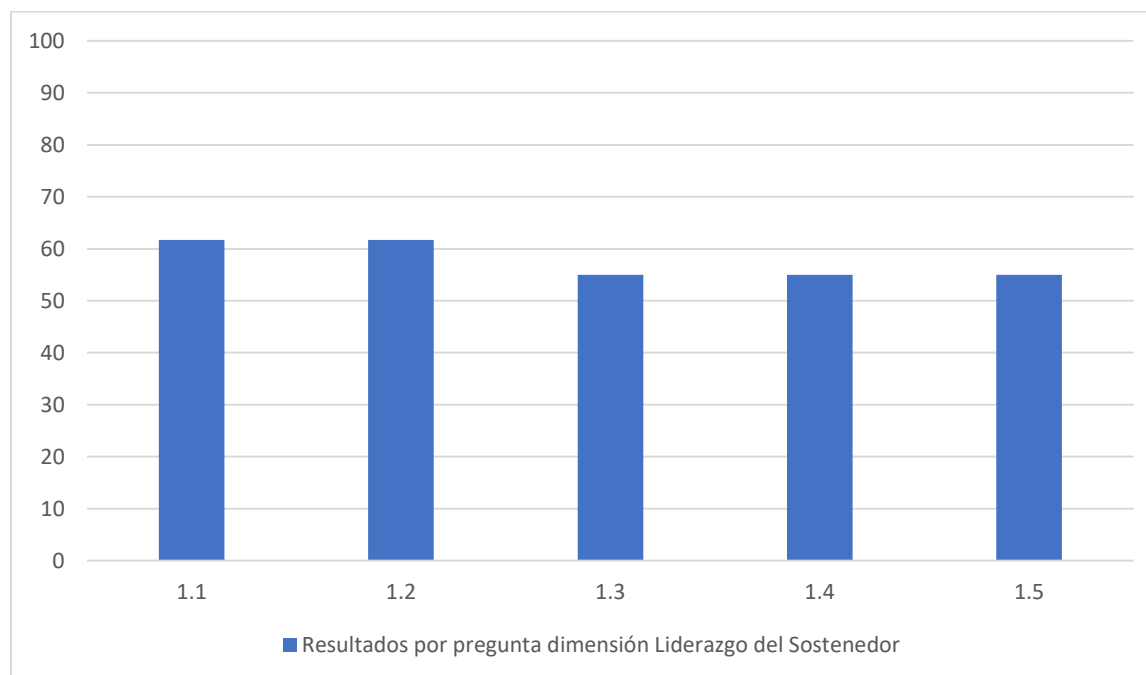
El área Liderazgo Escolar está dividida en las dimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo formativo y académico del director y Planificación y gestión de resultados. En el siguiente gráfico se muestran los resultados generales de las dimensiones señaladas.

Gráfico 6: Resultados dimensiones área Liderazgo Escolar



Según se puede apreciar en el gráfico 6, la dimensión que se encuentra con menor nivel de calidad es Liderazgo del sostenedor con un 57,6%. Destacan con un buen nivel de calidad según la percepción de los y las docentes las dimensiones Liderazgo formativo y académico del director con 92,4% y Planificación y gestión de resultados con 91,8%.

A continuación, se presentan gráficos con el detalle del porcentaje obtenido en cada pregunta por dimensión.

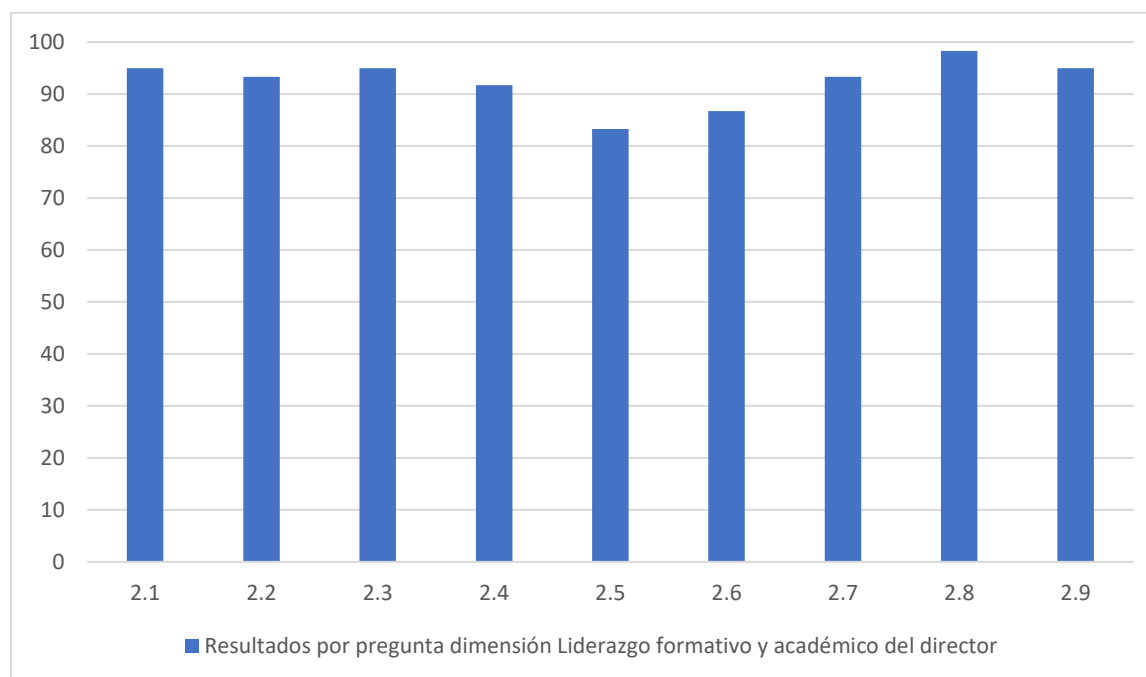
Gráfico 7: Resultados por pregunta, área liderazgo dimensión liderazgo del sostenedor

Se puede concluir del análisis del gráfico 7 que las preguntas de esta dimensión, enfocada a la disposición y compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director, se encuentran con porcentajes de respuesta entre el 55% y el 61,7%, dando cuenta de un nivel de calidad en que las prácticas tienen un propósito explícito, claro y sistemático, sin embargo no es progresivo ni orientado a la mejora y tampoco incorpora evaluación o perfeccionamiento de sus procesos.

En este caso, las preguntas 1.3, 1.4 y 1.5 alcanzaron un 55% de nivel de calidad. La 1.3 está relacionada con que el sostenedor mantenga canales fluidos de comunicación con el director, la 1.4 con la entrega oportuna de recursos comprometidos y la 1.5 con la gestión eficaz de los apoyos acordados.

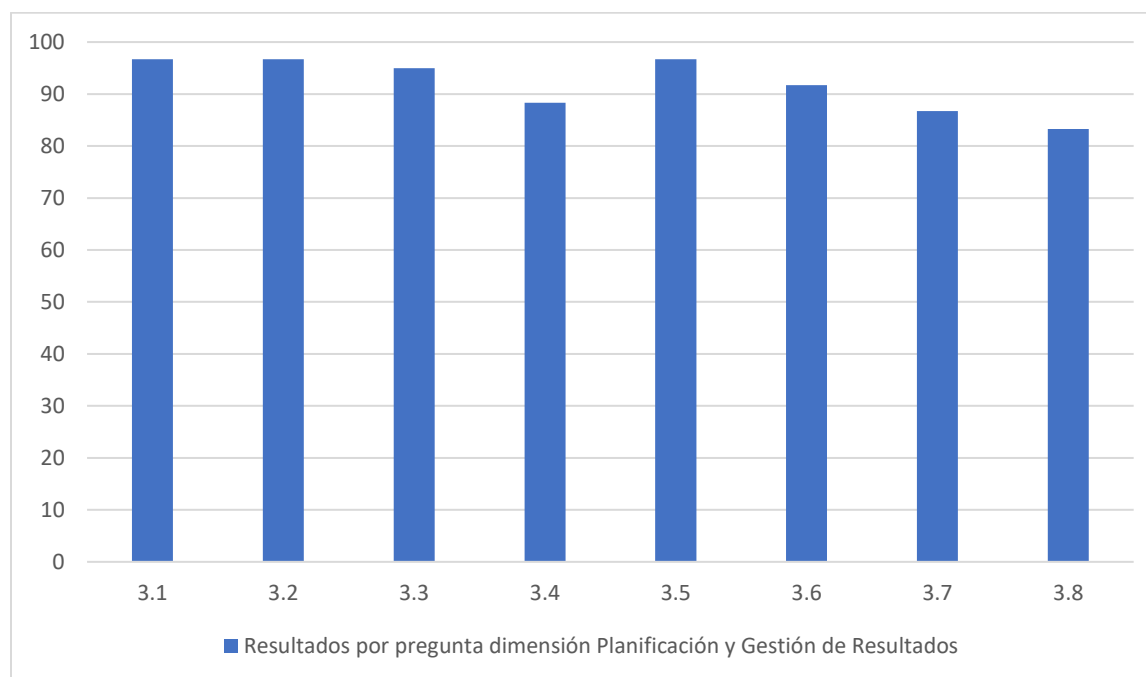
Las preguntas 1.1 y 1.2 obtuvieron un 61,7%. La 1.1 se refiere a que el sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y su equipo y los respeta, y la 1.2 con el establecer metas claras al director.

Gráfico 8: resultados por pregunta, área liderazgo dimensión liderazgo formativo y académico del director



Las preguntas de la dimensión Liderazgo formativo y académico del director están orientadas a evaluar el logro de una comunidad comprometida con el PEI del establecimiento, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, la mejora de las prácticas y una conducción efectiva. En esta dimensión, el porcentaje de respuestas está sobre el 80%, siendo las más bajas la 2.5 con 83,3% que tiene relación con que el director promueva y participe en el desarrollo y aprendizaje de los y las docentes, comparte reflexiones pedagógicas y retroalimenta oportuna y constructivamente a los y las docentes; y la 2.6 con un 86,7% relacionada con que el director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento. El resto de preguntas de esta dimensión destacan por encontrarse por sobre el 90%.

Gráfico 9: resultados por pregunta, área liderazgo dimensión planificación y gestión de resultados



La dimensión Planificación y gestión de resultados se enfoca en la definición de lineamientos de establecimiento, planificación y monitoreo de metas y uso de evidencia para la toma de decisiones. En esta dimensión, los resultados por pregunta se encuentran sobre el 80%, siendo los más bajos la 3.8 con 83,3% el establecimiento cuenta con un sistema organizado de datos recopilados, la 3.7 con un 86,7% el establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes y otros datos, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones; y la 3.4 con 88,3 el equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar los instrumentos de gestión.

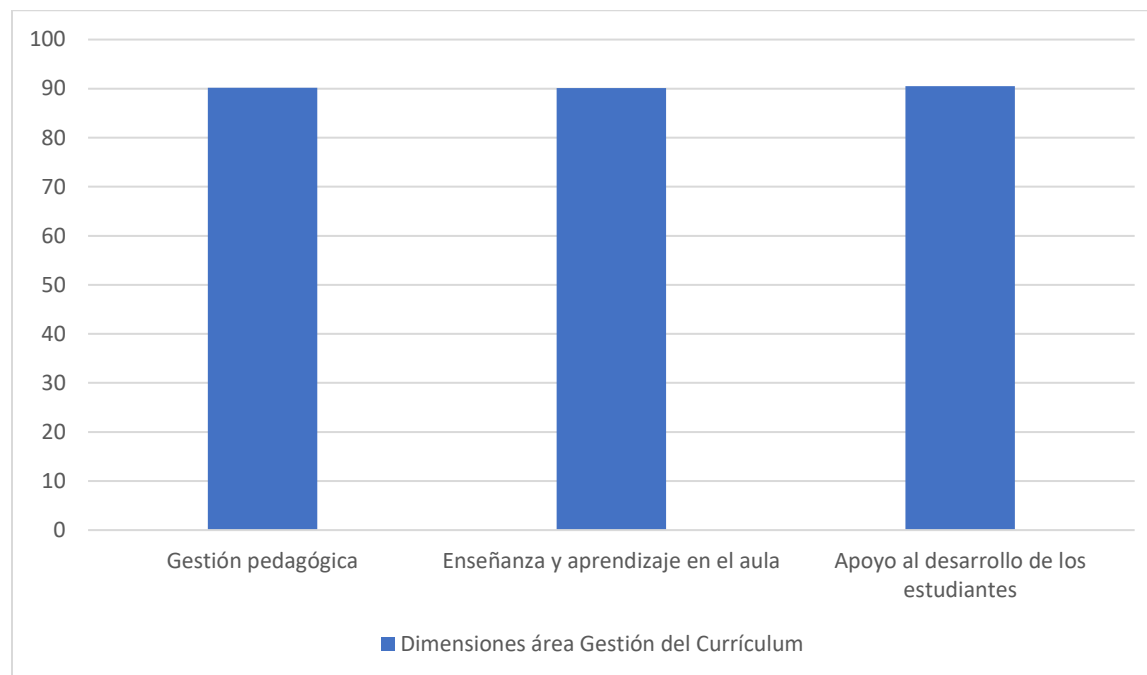
Las otras preguntas de esta dimensión se encuentran sobre el 90%.

Resultados Área Gestión Del Currículum

El área de Gestión del Currículum se divide en las dimensiones Gestión Pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula y Apoyo al desarrollo de los

estudiantes. El siguiente gráfico presenta los resultados obtenidos en las dimensiones anteriormente señaladas.

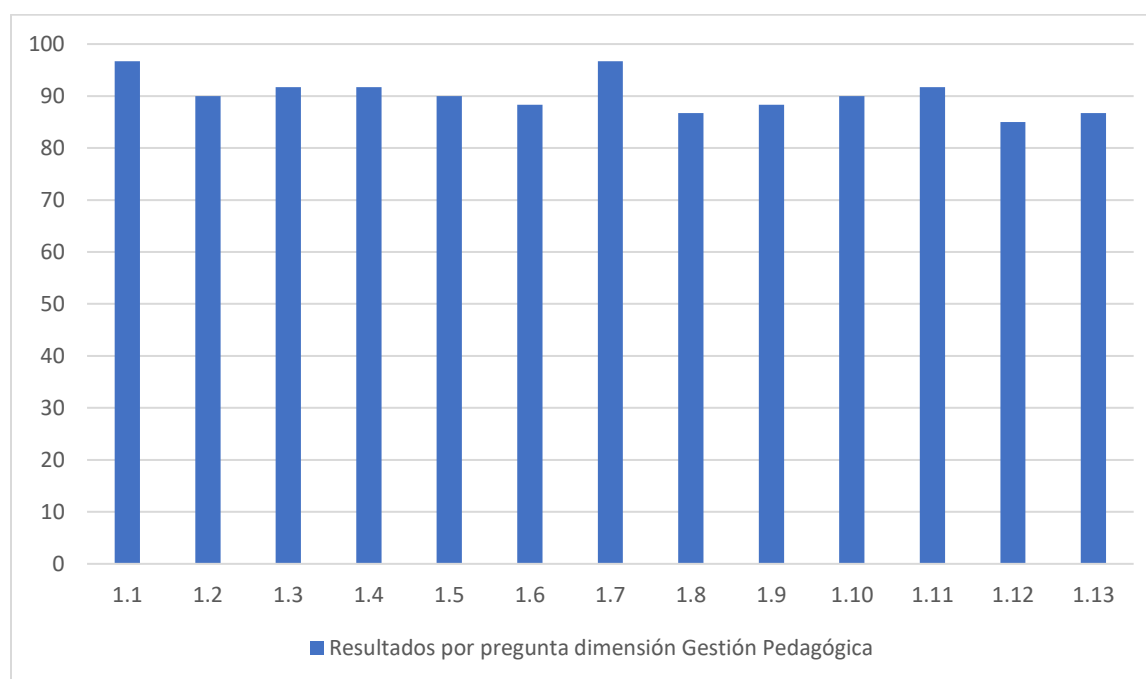
Gráfico 10: resultados dimensiones área gestión del currículum



Como se puede ver el gráfico 11, las tres dimensiones que componen el área Gestión del currículum se encuentran en un 90%, lo que da cuenta de que la calidad de las prácticas instauradas en el establecimiento está en un nivel de calidad alto, incorporando propósitos explícitos y claros, sistemáticos, progresivos y tendientes a la mejora.

A continuación, se presentan gráficos con el detalle del porcentaje obtenido en cada pregunta por dimensión.

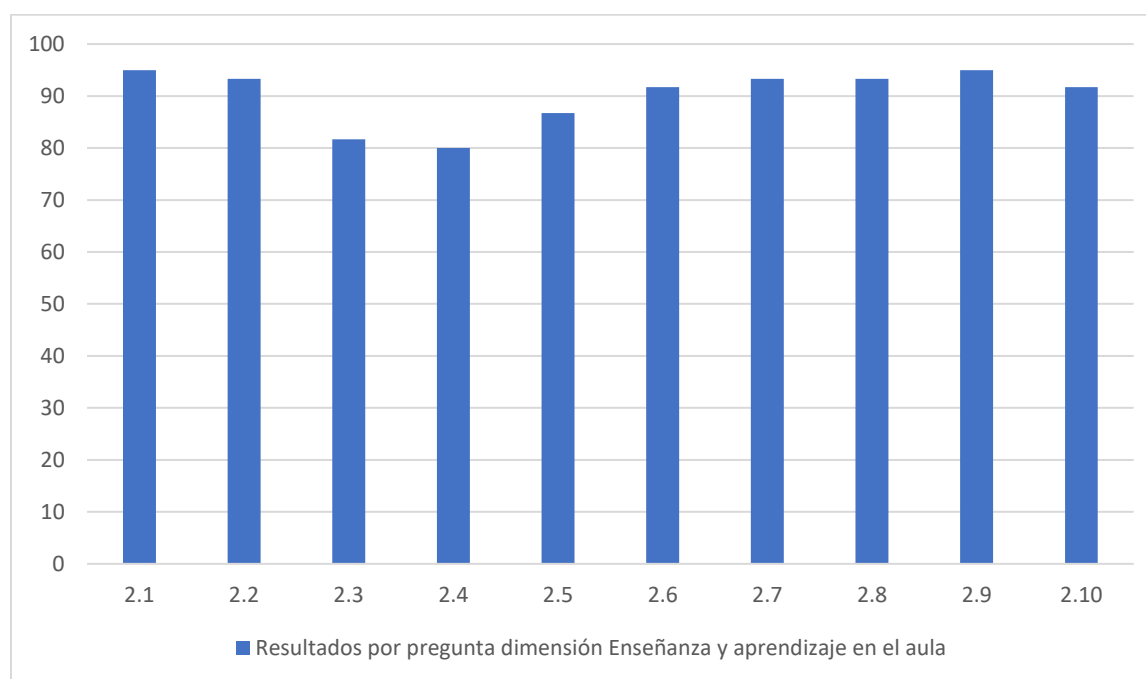
Gráfico 11: Resultados por pregunta, área gestión del currículum dimensión gestión pedagógica



La dimensión Gestión Pedagógica se centra en las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico del establecimiento para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. En esta dimensión, las preguntas se encuentran sobre un 80%, siendo las que tienen menor porcentaje las preguntas 1.8 el equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido con un 83,3%, la 1.7 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 con un 86,7%; y la 1.4 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 las asignaturas.

Las otras preguntas de esta dimensión se encuentran sobre el 90%.

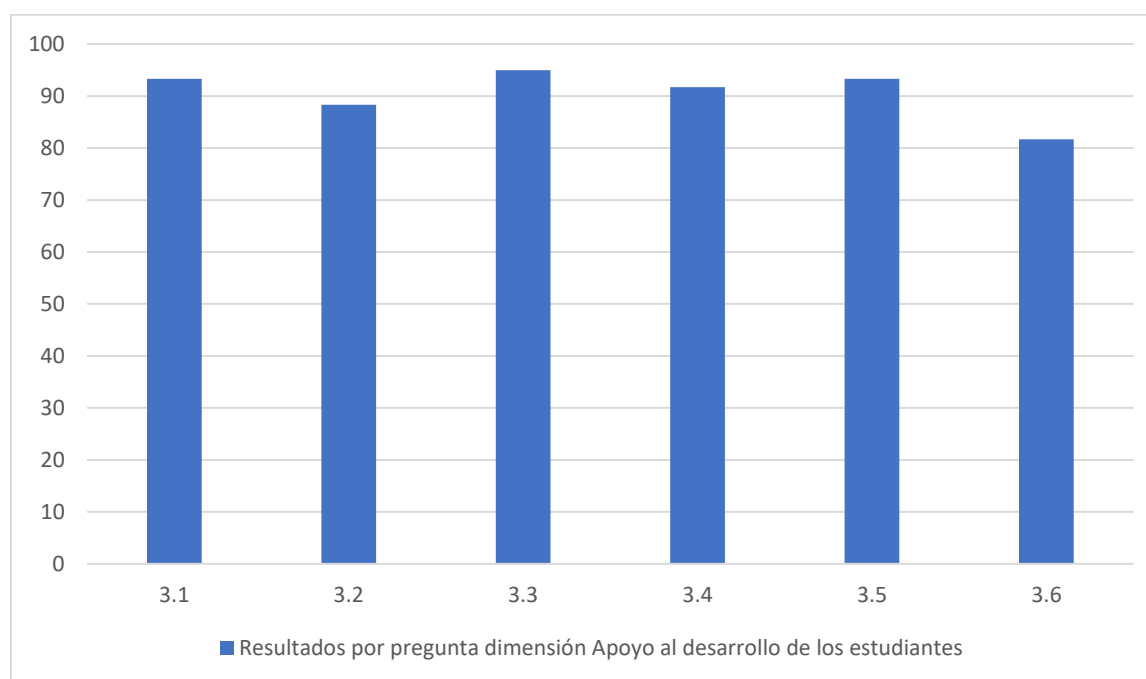
Gráfico 12: resultados por pregunta, área gestión del currículum dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula



La dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula está centrada en las estrategias utilizadas por los y las docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados. En esta dimensión las preguntas se encuentran sobre el 80%, siendo las que se encuentran más bajas las preguntas 2.4 las y los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes con un 80%, la 2.3 los y las docentes aplican variadas estrategias de enseñanza con un 81,7% y la 2.5 los y las docentes motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos adquiridos con un 86,7%.

Las otras preguntas de esta dimensión se encuentran sobre el 90%.

Gráfico 13: resultados por pregunta, área gestión del currículum dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes



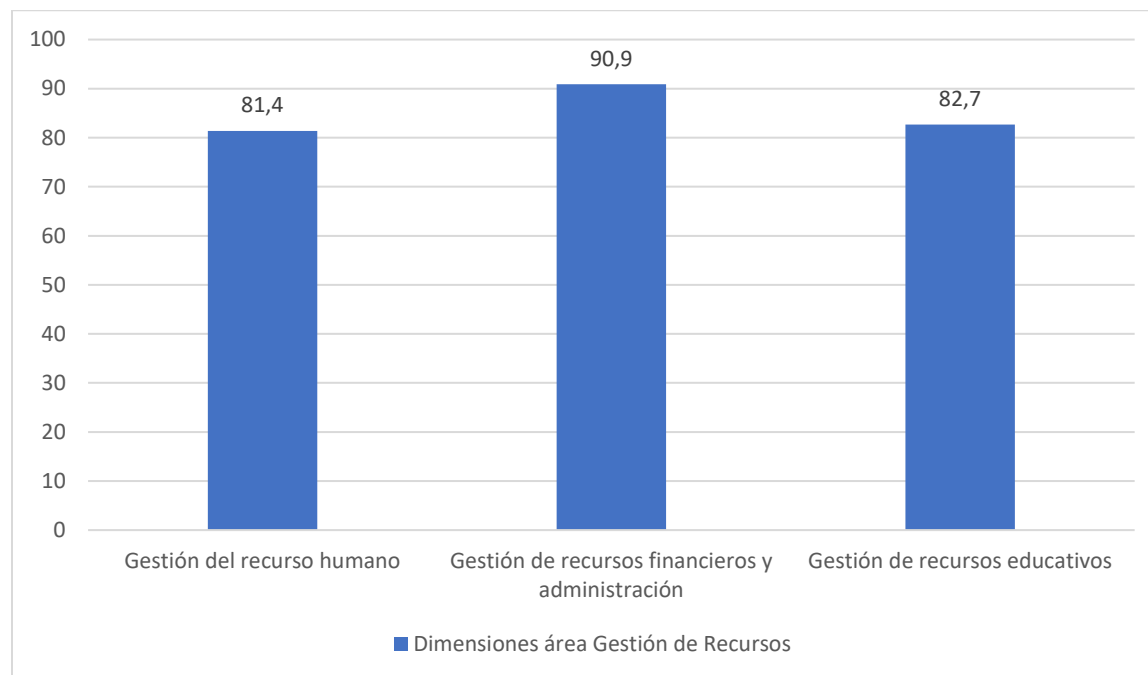
La dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes se orienta a las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración a sus necesidades. En esta dimensión, las preguntas obtuvieron sobre un 80% en el nivel de calidad. Destacan las preguntas con menor porcentaje, la 3.6 el establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios con un 81,7% y la pregunta 3.2 el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos con un 88,3%. El resto de preguntas en esta área tienen sobre el 90%.

Área Gestión De Recursos

El área Gestión de Recursos se encuentra dividida en las dimensiones Gestión del recurso humano, Gestión de recursos financieros y administración y Gestión de Recursos educativos.

El siguiente gráfico presenta los resultados obtenidos en las dimensiones anteriormente señaladas.

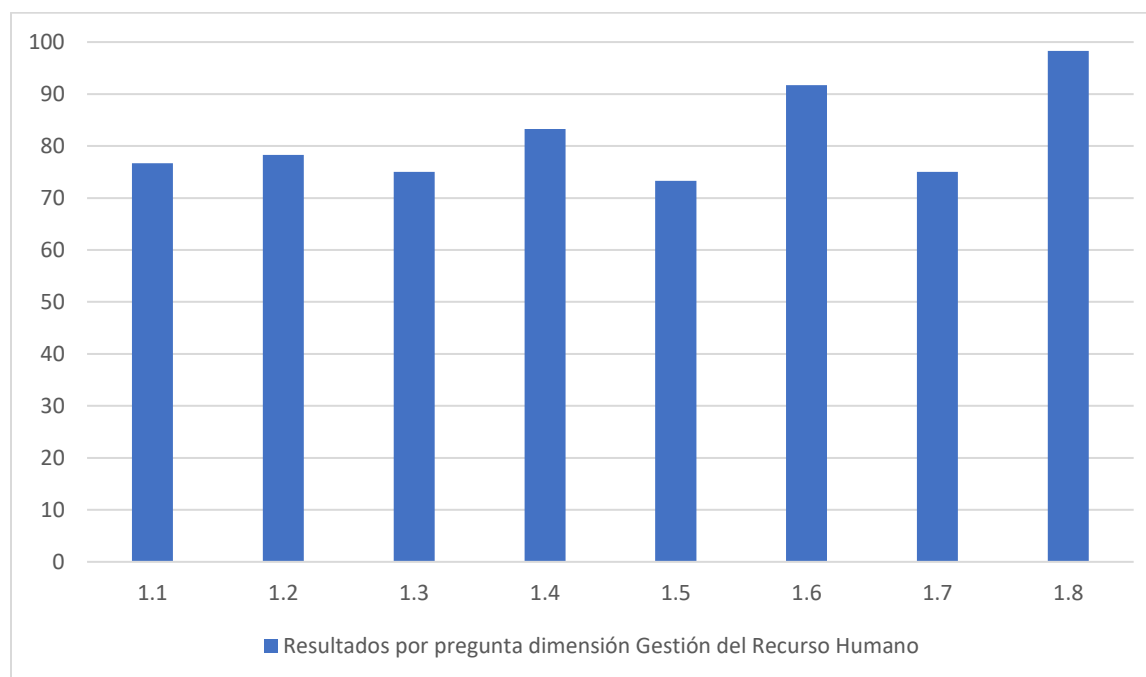
Gráfico 14: Resultados dimensiones área gestión de recursos



Según se puede apreciar en el gráfico 14, el área gestión de recursos obtuvo resultados por sobre el 80%, dando cuenta de un nivel de calidad adecuado, encontrándose la dimensión Gestión del recurso humano con un 81,4%, la de Gestión de recursos educativos con un 82,7% y la de Gestión de recursos financieros y administración con un 90,9%.

A continuación, se presentan gráficos con el detalle del porcentaje obtenido en cada pregunta por dimensión.

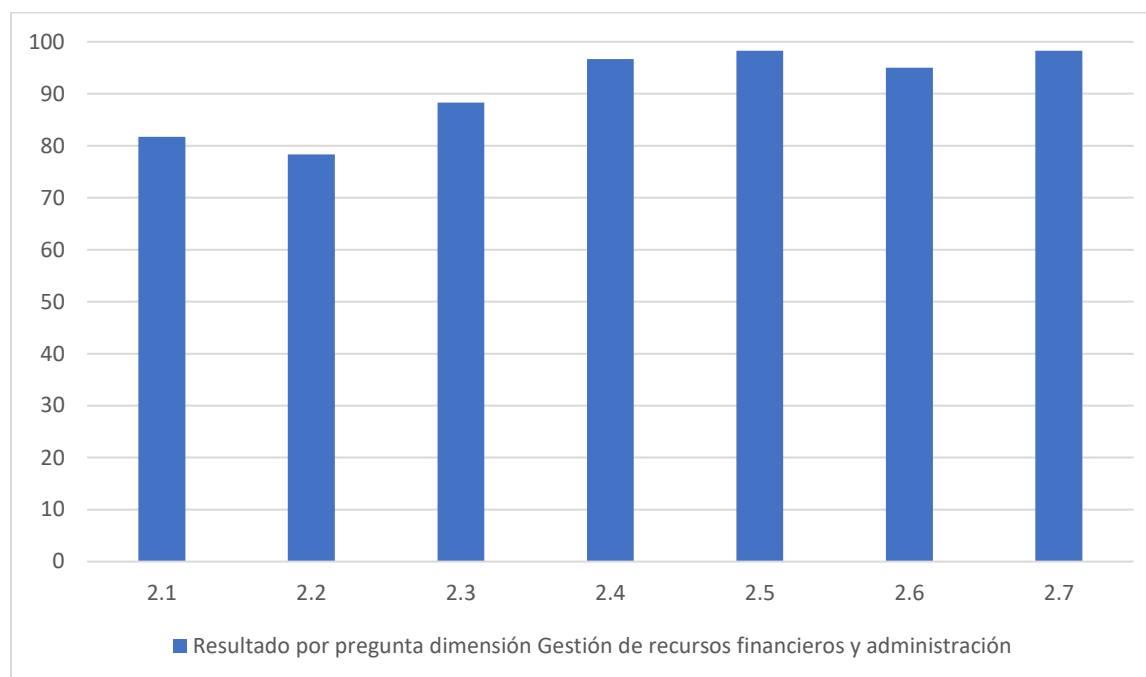
Gráfico 15: Resultados por pregunta, área gestión de recursos dimensión gestión del recurso humano



La dimensión Gestión del recurso humano está relacionada con las políticas procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo en el establecimiento. En esta dimensión los resultados se encuentran sobre el 70% de nivel de calidad, encontrando procesos que incorporan propósitos explícitos, claros y sistemáticos, sin embargo es necesario seguir afianzando su orientación hacia la mejora y la evaluación permanente de las prácticas, tendientes a un perfeccionamiento constante. Las preguntas que se encuentran más bajas en esta dimensión son la 1.5 el establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades y perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional con un 73,3%; la 1.3 el establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los menores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo con un 75%; la 1.7 el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento con un 75%; la 1,1 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 con un 76,7%; y la 1.2 el

establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias con un 78,3%.

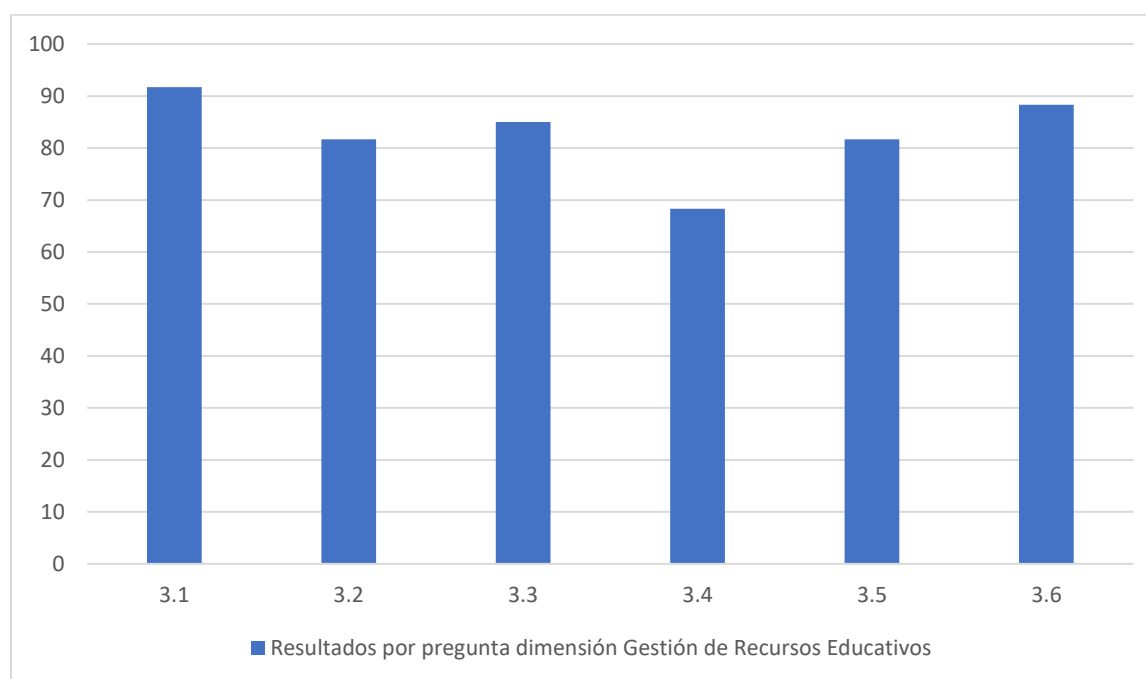
Gráfico 16: resultados por pregunta, área gestión de recursos dimensión gestión de recursos financieros y administración



La dimensión Gestión de recursos financieros y administración está orientada las políticas y procedimientos que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos. En esta dimensión, las preguntas obtuvieron sobre el 78%, mostrando un nivel de calidad adecuado. Las preguntas con menor porcentaje son la 2.2 el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos con un 78,3%, la pregunta 1.1 el establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia con un 81,7% y la 1,3 el establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año con un 88,3.

El resto de preguntas de esta área se encuentra sobre el 90%.

Gráfico 17: resultados por pregunta, área gestión de recursos dimensión gestión de recursos educativos



La dimensión Gestión de recursos educativos se centra en las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos. En esta dimensión se destaca que una de las prácticas se encuentra notoriamente baja en relación a las demás, la 3.4 el establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa con un 68,3%. El resto de preguntas se encuentran sobre el 80%, pudiendo señalar que las preguntas que siguen con un porcentaje un poco más bajo son 3.2 el establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes con 81,7%, la 3.5 el establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento con un 81,7% y la 3.3 el establecimiento establece con normas o rutinas que favorecen la adecuada organización y uso de los recursos didácticos disponibles con un 85%.

Propuestas de Mejora

Según los resultados obtenidos y luego de ser analizados e identificadas los aspectos que se encuentran más débiles en las áreas de Formación Basada en Competencias, Gestión Pedagógica, Liderazgo escolar y Gestión de recursos en la Escuela Rural El Salto, tomando para esto las prácticas que se encuentran bajo el 86% en nivel de calidad. A continuación, se presentan propuestas de mejora por cada una de las áreas mencionadas.

Tabla 1: Propuestas de mejora área Formación basada en Competencias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer el uso de herramientas digitales como recursos didácticos para apoyar y potenciar el aprendizaje de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los y las docentes en el uso de herramientas digitales en educación. - Mejorar instalaciones tecnológicas del establecimiento y adquirir herramientas didácticas digitales. 	- Director.
Promover que los y las docentes involucren a los y las estudiantes en procesos de autoevaluación y autorregulación de sus aprendizajes, así como una cultura de altas expectativas y autoestima académica	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar espacios de reflexión pedagógica, como los consejos técnico pedagógicos, para analizar los beneficios y formas de implementar procesos de autoevaluación y autorregulación de aprendizajes, y la importancia de 	- Jefe de UTP.

	<p>promover altas expectativas en los y las estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los y las docentes comparten experiencias exitosas relacionadas a estos procesos. 	
<p>Fortalecer en los y las docentes el conocimiento y manejo del PEI del establecimiento y de los marcos legales, fortaleciendo sus responsabilidades profesionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los y las docentes participan activamente en la actualización del PEI y los planes exigidos por normativa. - Potenciar espacios de reflexión pedagógica y trabajo colaborativo donde se analicen los marcos legales y su integración a los planes institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo directivo y de gestión.
<p>Perfeccionar el repertorio de estrategias didácticas utilizado por los y las docentes del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo de directivo diagnostica y gestiona instancias de capacitación docente centrada en diferentes estrategias didácticas. - El equipo directivo monitorea la instalación de estrategias didácticas a través del 	<p>Equipo directivo y de gestión.</p>

	acompañamiento de aula.	
--	-------------------------	--

Tabla 2: Propuestas de mejora área Liderazgo.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Potenciar el compromiso del sostenedor con el establecimiento, mejorando la comunicación y la entrega de recursos y apoyos.	<ul style="list-style-type: none"> - El sostenedor se reúne quincenalmente con el director y el equipo de gestión del establecimiento, para establecer roles, funciones y metas para el equipo. - Directora DAEM y Jefa de UTP comunal se comprometen a mejorar los canales de comunicación designando a un funcionario que sean un nexo entre el DAEM y las escuelas que requieran apoyo, sobre todo dando pronta respuesta a los requerimientos y consultas vía email institucional. - El sostenedor calendariza y prioriza la entrega de recursos, y 	- Sostenedor.

	<p>gestiona apoyos de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.</p>	
<p>Promover el desarrollo profesional docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El director promueve el trabajo colaborativo e interdisciplinario en el establecimiento, brindando espacios de reflexión docente a través de la instauración de comunidades profesionales de aprendizaje. - El director junto al equipo directivo realiza acompañamientos de aula y retroalimentación a los y las docentes del establecimiento. - El director instaure un sistema de modelamiento de buenas prácticas pedagógicas, acompañando a los y las docentes en la instalación de nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> - Director.

	metodologías en el establecimiento.	
Organizar un sistema que permita la organización, recopilación, sistematización y uso de datos de la institución educativa.	- El equipo directivo gestiona una carpeta digital por medio de una nube, en la cual se archiven digitalmente evidencias y datos de la institución educativa, considerando diferentes áreas de la gestión. Dicha carpeta será compartida mediante un link para que todo integrante de la comunidad educativa que requiera de dichos datos pueda tener acceso.	- Equipo directivo.

Tabla 3: Propuestas de mejora área Gestión Pedagógica.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Sistematizar la revisión y análisis de planificaciones en conjunto entre el jefe de UTP y los docentes de aula, para mejorar la gestión pedagógica en el aula.	- El jefe de UTP calendariza reuniones mensuales con cada docente para reflexionar sobre la cobertura curricular y la planificación de las clases, identificando las	Jefe de UTP.

	<p>fortalezas y las posibilidades de mejora de las clases planificadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de UTP y docentes llegan a acuerdos pedagógicos, los cuales son monitoreados a través de acompañamiento de aula, revisión de planificaciones con las sugerencias de mejora y reuniones de evaluación junto a los docentes. 	
<p>Fortalecer el uso de variadas estrategias de enseñanza e incorporando diferentes recursos didácticos y tecnológicos que aporten al aprendizaje de los y las estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo y de gestión promueven la capacitación en estrategias didácticas y la reflexión pedagógica orientada a compartir prácticas exitosas que puedan ser replicadas. - El equipo directivo gestiona la adquisición de diferentes recursos didácticos y tecnológicos, modelando su uso en consejos de reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> - Director y jefe de UTP.

	<p>pedagógica y monitoreando tanto en la planificación de clases como en el aula su implementación.</p>	
<p>Instalar un sistema de orientación vocacional que permita orientar a los y las estudiantes en la elección de estudios secundarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La dupla psicosocial del establecimiento establece redes de apoyo con los liceos tanto de la comuna como de otras comunas cercanas al establecimiento, invitándolos a la escuela para que presenten sus proyectos a los y las estudiantes. - La dupla psicosocial aplica test vocacionales a los y las estudiantes de 7° y 8° año básico, para favorecer el autoconocimiento y los intereses de cada estudiante. - La dupla psicosocial realiza charlas para apoderados, entregando información actualizada sobre las 	<ul style="list-style-type: none"> - Dupla psicosocial.

	instituciones, mecanismos de ingreso, becas, entre otras alternativas.	
--	--	--

Tabla 4: Propuestas de mejora área Gestión de Recursos.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Afianzar la planta docente del establecimiento requerida por normativa, y contar oportunamente con reemplazos en caso de licencias o ausencia de funcionarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar en conjunto con el sostenedor una base de datos de docentes con posibilidad de realizar reemplazos. - Gestionar la contratación de un docente con horas disponibles dentro de su horario para apoyar con los reemplazos docentes por periodos cortos. 	- Director y Sostenedor.
Establecer estrategias para atraer y retener docentes con perfiles acordes al PEI del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - El director elabora una pauta de entrevista para las nuevas contrataciones docentes, la cual esté centrada el PEI y el perfil docente declarado. 	- Director y sostenedor.

	<ul style="list-style-type: none"> - El director resguarda las horas de planificación y reflexión pedagógica, promoviendo el trabajo colaborativo entre docentes. - El director en conjunto con el sostenedor gestiona instancias de capacitación docente acorde a las necesidades de formación detectadas. 	
<p>Organizar un diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento para los docentes del establecimiento, que permita diseñar e implementar capacitaciones acordes a la necesidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El director y el jefe de UTP realizan acompañamientos de aula a los y las docentes del establecimiento, previo socialización de pauta de acompañamiento en consejo de profesores. - En base a la observación realizada, se analizan los datos obtenidos junto a otros datos como tanto pedagógicos como de convivencia escolar, identificando las 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de UTP y Director.

	<p>necesidades que presenten los y las docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se socializa la información obtenida en consejo de profesores, y se aplica una encuesta a todos los y las docentes en la que se propongan temas para capacitaciones. - El director gestiona con el sostenedor la realización de capacitaciones en las temáticas detectadas como necesarias para los y las docentes. 	
<p>Definir protocolos de desvinculación los cuales sean conocidos por todos los funcionarios del establecimiento, los cuales incluyan advertencias y posibilidades de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El director socializa con los y las funcionarias un protocolo de desvinculación, el cual estará basado en los perfiles definidos en el PEI y RICE del establecimiento. - El director evalúa semestralmente el desempeño profesional de cada funcionario de 	<ul style="list-style-type: none"> - Director.

	<p>acuerdo a pauta de cotejo, estableciendo la posibilidad de mejorar las prácticas que se encuentren deficiente, llegando a acuerdos al momento de socializar la evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El director monitorea el cumplimiento de los acuerdos con cada funcionario, evaluando al finalizar el segundo semestre la mejora de las prácticas acordadas. 	
<p>Establecer un sistema de gestión de matrícula que permita completar los cupos disponibles y mejorar la asistencia a clases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El inspector general monitorea regularmente la matrícula, para tener claridad de la cantidad de cupos disponibles por curso. Genera redes de apoyo con la posta rural y las juntas de vecinos de los sectores aledaños al establecimiento para captar matrícula nueva. - Inspectoría General mantiene un sistema 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspector General.

	<p>de comunicación expedito con los y las profesores jefe del establecimiento, de tal forma que pueda monitorear el nivel de asistencia a clases y los docentes informen sobre los estudiantes que no tienen justificativo para ausentarse.</p> <ul style="list-style-type: none">- Con la información recabada, el inspector general cita a los apoderados de aquellos estudiantes que presentan menor asistencia sin justificación, mediando y llegando a acuerdos con los apoderados.- El inspector general coordina con la dupla psicosocial los casos de inasistencia crónicos que requieren mayor intervención, estableciendo planes remediales para cada	
--	--	--

	caso según sus características.	
Adquirir recursos didácticos y TIC's, estableciendo normas de uso.	<ul style="list-style-type: none"> - El director realiza una revisión de inventario para conocer el estado y calidad de los recursos didácticos y TIC's disponibles para el uso en aula. - El director realiza una consulta a los docentes y asistentes de la educación, para definir los recursos didácticos y TIC's que se requieran para mejorar la implementación de clases. En conjunto se crea una normativa de uso, asignando responsables, sistema de control y devolución, espacio físico de almacenamiento, entre otros. - El director gestiona la adquisición de los recursos didácticos y TIC's solicitados. 	- Director.
Habilitar un espacio físico adecuado para la	- Recuperar el espacio físico del CRA, el cual	- Director y Jefe de UTP.

<p>biblioteca CRA, mejorando las instalaciones y recursos disponibles.</p>	<p>estaba siendo utilizado como sala de clases para cumplir con aforos.</p> <ul style="list-style-type: none">- Adquirir mobiliario adecuado para crear un espacio acogedor que invite a los y las estudiantes a interesarse por la lectura.- Mejorar la oferta de literatura, cómics, revistas y otros recursos para motivar el gusto lector.	
--	---	--

Conclusión

El diseño y aplicación de un instrumento evaluativo de diagnóstico institucional permite conocer la calidad de las prácticas que se realizan en una institución educativa. Los resultados obtenidos permiten establecer qué áreas, dimensiones y prácticas requieren ser revisadas por la comunidad educativa, para poder tomar decisiones que favorezcan la mejora continua institucional y que impacten de manera positiva en los aprendizajes de los y las estudiantes.

En este contexto, es importante tener claras las competencias que deben poseer los actores de la comunidad, principalmente el equipo directivo y docentes, quienes deben contar con conocimientos, habilidades y actitudes profesionales que les permitan realizar su labor con un nivel de calidad acorde a las necesidades de los y las estudiantes. Identificar las prácticas que se encuentran más bajas es fundamental para establecer las acciones de mejora en los diferentes estamentos que componen la comunidad educativa, y sobre todos los que implican la gestión institucional.

En el caso de la Escuela Rural El Salto, la aplicación de este diagnóstico arrojó una necesidad de mejorar el nivel de comunicación y respuesta a los requerimientos por parte del sostenedor, frente a lo cual se establecieron propuestas que permitan superar esta situación. Se presentaron propuestas también para otras áreas que se encontraban bajas dentro de cada dimensión.

Para finalizar, la mejora continua es la gran meta de cada institución educativa, y esto requiere que las prácticas institucionales tengan objetivos claros, que sean sistemáticas y secuenciales, que sean monitoreadas y evaluadas y que lleven a la reflexión de la comunidad educativa.

Bibliografía

- Agencia de Calidad de la Educación (2020). Guía Metodológica para el Uso de Datos. Recuperado de http://archivos.agenciaeducacion.cl/Libro_Guia_Metodologica_Uso_de_Datos_2020.pdf
- Beltrán Véliz, J. C. (2014). Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los Jefes De Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62), 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*, 1(3), 374-390. Recuperado de <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>
- Caro, P. (2020) Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción. Tesis para optar al grado de Doctor en Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. (Páginas 44 – 55). Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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>
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323–329. Recuperado <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=74456674&lang=es&site=ehost-live>

Ministerio de Educación (2012). Guía para el Diagnóstico Institucional. Recuperado de http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf

Ministerio de Educación (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Recuperado de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

Ministerio de Educación (2021). Estándares indicativos de desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Rescatado de <https://www.curriculumnacional.cl/portal/Documentos-Curriculares/Estandares-Indicativos-de-Desempeno/Estandares-Indicativos-de-Desempeno-historicos/222640:Estandares-Indicativos-de-Desempeno-para-los-Establecimientos-Educativos-y-sus-Sostenedores>

Ministerio de Educación (2019). Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo 2019. Recuperado de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME-2019_LE.pdf