



Escuela de Investigación y Postgrado
Facultad de Educación

PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL SELLO INTEGRAL DE UN ESTABLECIMIENTO PARTICULAR SUBVENCIONADO DE LA COMUNA DE TIL - TIL

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO
DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

Gladys Danicia Chuquín Farinango

Profesora guía: Andrea Horn Küpfer
Doctora en Innovación y formación del profesorado

Santiago, Chile
2022



RESUMEN

En este informe se presenta el trabajo de diseño de solución en torno a un problema detectado en una escuela particular subvencionada de la comuna de Til Til. El problema que se aborda es: los profesores de las asignaturas con menor carga horaria (Tecnología, Arte, Música, Religión, Educación Física) proponen actividades de aprendizaje que la mayoría de los estudiantes no responde, o responde con poca dedicación.

Los pasos para la identificación y comprensión de este problema, así como para el diseño de un plan de mejora, estuvieron orientados por los principios y herramientas que aporta el Proceso de Resolución de Problemas para la Mejora Continua (Mintrop y Órdenes, 2021).

Entre las actividades que propone el diseño se cuentan reuniones con docentes de menor carga horaria, un programa de radio enfocado a asignaturas con menor carga horaria y el diseño de instancias pedagógicas interdisciplinarias en diferentes momentos del año escolar.

La implementación parcial del diseño durante el segundo semestre del año 2022, muestra resultados positivos, aunque incipientes en la percepción de los docentes en cuanto a su valorización dentro de la institución y un mayor reconocimiento de la importancia de las asignaturas con menor carga horaria por parte de los estudiantes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: CONTEXTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción de la institución y rol de la estudiante de magíster	3
1.2 Definición del problema de práctica.....	6
1.3 Fundamentación de la importancia del Problema de Práctica.....	13
1.4 Comprensión del Problema de Práctica	15
1.5 Reflexión en relación con el planteamiento y comprensión del problema de práctica.....	23
CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA ABORDAR EL PROBLEMA DE PRÁCTICA.....	27
2.1 Diseño de propuesta de mejora.....	27
2.2 Sustento y reflexión respecto de la propuesta de mejora	43
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA Y CONSIDERACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN.....	46
3.1 Propuesta de evaluación	48
3.2 Análisis de factibilidad.....	52
3.3. Reflexión	53
CAPÍTULO IV. IMPLEMENTACIÓN Y AJUSTES A LA PROPUESTA DE MEJORA	53
4.1 Implementación y monitoreo de la propuesta de mejora	55
4.2 Reflexión sobre la implementación y monitoreo de la propuesta de mejora	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS	75

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este informe es describir el proceso del Trabajo de Magister realizado para optar al grado de Magíster en Educación en la mención Dirección y Liderazgo educativo, de la Universidad Católica Raúl Silva Henríquez. A lo largo de este trabajo se interviene en una organización escolar aplicando un plan de mejora a una problemática de la realidad educativa, detectada durante el desempeño laboral.

Para este trabajo, abordar un problema “de práctica” y no un problema “para la práctica”, es más pertinente, porque implica observar comportamientos y creencias arraigadas en las formas de trabajo y de organización de los docentes que están relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes. Los problemas “de práctica” por estar dentro del colegio, también son más probables de ser intervenidos con los recursos que existen.

Para que el desarrollo del plan de mejora tenga realmente el impacto esperado, es necesario que los líderes educativos indaguen en el espacio laboral centrado en las dificultades para el aprendizaje escolar, con la finalidad de ser un aporte concreto para la mejora educativa de dicho centro. Para la comprensión del problema de práctica (PDP) se usaron métodos de recolección de información que en este caso fue la encuesta a dos grupos de docentes, la primera a tres profesores de asignaturas de menor carga horaria y la otra a tres profesores jefes. Además, para el proceso de diagnóstico de las causas también se realizó un levantamiento de información, en este caso enfocado a los docentes de las asignaturas de menor carga horaria.

En el diseño de la propuesta de mejora, la lógica de adentro hacia afuera orienta en la identificación de los recursos internos de la institución y en la selección de los impulsores de cambio que aportan en el logro de las prácticas deseadas. Estas últimas están a la base del diseño de evaluación de la propuesta, su implementación y ajustes.

Para el diseño de evaluación de la propuesta se usan instrumentos como pauta de cotejo, tabla de apreciación, actas del consejo escolar, notas con opiniones personales y encuesta respondida por una muestra de estudiantes. Estos instrumentos dan cuenta del logro de los objetivos con cada actividad y así mismo permiten tener una visión amplia del logro de las prácticas deseadas.

La implementación se realiza en base al diseño de mejora realizado eligiendo dos de las cinco actividades planteadas, que reúnen las condiciones para ser ejecutadas dentro del plazo propuesto de tres meses y con los recursos disponibles.

Respecto a la estructura del informe, se compone de cinco capítulos. En el primero se presenta el planteamiento del problema, el cual consiste en que los profesores de las asignaturas con menor carga horaria proponen actividades de aprendizaje que la mayoría de los estudiantes no responde o responde con poca dedicación, además se describe el contexto institucional y local en que esta problemática ocurre.

En el segundo capítulo se analiza el problema de práctica desde las causas que lo originan y se propone un diseño de mejora que permita abordarlo. Para esta tarea se seleccionan las causas más relevantes y se construyen actividades que promuevan el cambio.

El tercer capítulo, contiene la evaluación de la propuesta de mejora y las consideraciones para su implementación.

En el cuarto capítulo, tenemos la implementación y ajustes a la propuesta de mejora.

Finalmente, en el quinto y último capítulo se localizan las conclusiones finales y análisis de la experiencia de la estudiante de magíster al realizar este trabajo de graduación.

CAPÍTULO 1: CONTEXTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la institución y rol de la estudiante de magíster

El establecimiento educacional en el que se realiza este trabajo, es una escuela básica particular subvencionada y gratuita, que pertenece a una congregación religiosa católica cuya misión se centra en las diversas obras de misericordia, entre ellas la educación y que en Chile cuenta con cinco colegios incluida la escuela. El establecimiento se encuentra en la localidad de Til Til, un pueblo pequeño de la comuna homónima ubicada al noreste de la Región Metropolitana.

La realidad sociocultural de las familias de Til Til, se caracteriza por un ambiente tranquilo, ya que no hay grandes edificios ni lugares de mucho comercio. Las principales fuentes laborales giran en torno a la minería de caliza para la industria del cemento y a la agricultura tradicional en el cultivo de productos como la tuna y la aceituna. Por otra parte, históricamente es un pueblo conocido por ser la cuna y testigo de numerosas hazañas del patriota Manuel Rodríguez, quien cumplió un rol relevante en la independencia de Chile.

Los sellos educativos que identifican a la institución son tres: el sello católico impregnado por la fundadora que impulsa los valores de la justicia, solidaridad y honestidad; el sello educación integral con la formación en todas las dimensiones humanas y sello ambiente acogedor, comprensivo y dialogante, que valora la diversidad de los estudiantes.

En el aspecto de infraestructura, la escuela cuenta con 18 salas de clases, un laboratorio de ciencias, un laboratorio de computación, una biblioteca, dos comedores, una sala de profesores, baños para hombres y mujeres, un gimnasio, cancha, enfermería, tres patios y ocho oficinas. A nivel tecnológico, todas las salas cuentan con pantallas interactivas class touch.

Actualmente el establecimiento tiene una matrícula de 414 estudiantes, el nivel de educación que ofrece la institución, es desde prekínder hasta 8° año básico, cada nivel tiene dos cursos paralelos, con un número promedio de 25 estudiantes por curso, además de 3° a 8° año básico posee jornada escolar. La escuela tiene una trayectoria educativa de 58 años, fue fundada en 1964 como escuela primaria gratuita, en el año 1974 se empieza a impartir Educación Media llegando a funcionar hasta 3° medio en el año 1978, por diferentes problemas dejó de continuar entregando este nivel de enseñanza completa.

De acuerdo a la Agencia de la Calidad la categoría de desempeño del establecimiento es medio bajo, otro indicador de calidad a nivel ministerial es el último informe de visitas de la Agencia de la Calidad, realizada en septiembre del 2020, este reporte declara la presencia de dos fortalezas y dos debilidades. Como fortalezas, el desarrollo de acciones pertinentes y participativas para la implementación del currículum priorizado y el desarrollo de acciones pertinentes para promover la participación de sus estudiantes en las actividades de enseñanza-aprendizaje. Como debilidades señala que las estrategias de enseñanza implementadas por los docentes han sido insuficientes para poner en práctica las habilidades cognitivas de los estudiantes y que las acciones desplegadas por la entidad sostenedora han sido insuficientes para dar respuesta a las necesidades de capacitación de los docentes en el uso de herramientas tecnológicas.

El nivel socioeconómico de las familias de la escuela, está relacionado con el gran porcentaje de la población que realiza empleos poco remunerados, de acuerdo con las estimaciones, la tasa de pobreza por ingresos corresponde a un 6,8% en la población de Til Til (CIREN,2021). Hay también muchos apoderados que se desempeñan en trabajos técnicos y son pocos los que son profesionales universitarios según el índice de prioridad social 2022, la comuna de Til til se encuentra en la categoría, media alta, con un valor numérico de 72,64 (Seremi de desarrollo social y familia, 2022).

A partir de este año se implementa el Programa de Integración Escolar (PIE) por iniciativa del equipo directivo, puesto que el equipo multidisciplinario de aquel momento, no contaba con las herramientas para atender a la diversidad de estudiantes que llegaban a la escuela, la finalidad del programa es promover un enfoque integrador que apunte hacia la diversificación del proceso de enseñanza-aprendizaje. El equipo desempeña sus labores bajo el marco que exige el Decreto N°170 trabajando de manera colaborativa como parte de la comunidad educativa, apoyando en el proceso de co docencia, por medio de la diversificación de las estrategias de enseñanza, adecuaciones curriculares (AC) y evaluaciones diferenciadas según sus NEE.

A partir del año 2012 entra en vigencia la Subvención Escolar Preferencial (Sep) que permite apoyar a los estudiantes mejorando la calidad y equidad educativa.

En cuanto a la organización, el equipo que lidera mayormente el quehacer educativo es el equipo de Gestión que está conformado por los siguientes cargos: directora, subdirectora y asesora de pastoral, jefa de UTP, evaluadora, encargado de convivencia escolar, inspectora general, orientadora, coordinadora del PIE, coordinadora de pre básica, coordinadora del primer ciclo y coordinadora del segundo ciclo (en anexo 1, se puede revisar el organigrama del colegio).

El cuerpo docente, está formado por 36 profesores, el 30% tiene una trayectoria de más de 15 años, el 50 % tiene entre 10 a 14 años y el 20% de 1 a 4 años. En cuanto a su procedencia la mayoría son de la zona, mientras el 27% son de Santiago.

Respecto a la cultura humana del establecimiento, se puede describir como solidaria, que se expresa cuando algún miembro de la institución se encuentra atravesando por situaciones críticas como, por ejemplo: en la muerte de algún familiar directo, enfermedad, accidentes u otros, todo el personal colabora con una cuota según posibilidades para salir al encuentro.

Respecto a la implementación de programas tecnológicos, en este año se contrató el programa Bee Readers, una plataforma digital para motivar y fortalecer la lectura comprensiva en todos los estudiantes por medio de la lectura interactiva; otro programa implementado a partir del año 2021 es la plataforma digital papinotas que permite digitalizar la información de las notas.

En el aspecto legal, es importante mencionar que, a partir de este año, se cuenta con Certum (latín certeza) un staff de abogadas que asesora jurídicamente a la escuela, además ayudó en la actualización de protocolos y reglamentos institucionales y su implementación.

Por otra parte, el rol que la estudiante de magíster desempeña actualmente en la institución, es la dirección del establecimiento. Fue nombrada en el cargo a comienzos del año 2022 por determinación del consejo provincial de la congregación religiosa sostenedora. La relación e interacción más constante de la estudiante desde este rol, es con la secretaria de la escuela quien representa la tradición y confianza, también mantiene relación constante con los miembros del equipo de gestión, en especial con la subdirectora, la jefe de utp, el encargado de convivencia y la inspectora general.

Según lo que declara el proyecto educativo, las principales funciones atribuidas al rol de dirección del establecimiento son: la responsabilidad de la dirección, organización y funcionamiento del establecimiento de acuerdo a los principios del Proyecto Educativo y los lineamientos del Ministerio de Educación, Coordinar y supervisar las tareas y responsabilidades de los docentes y asistentes de la educación, entre otras funciones. (Proyecto Educativo Institucional, 2022).

1.2 Definición del problema de práctica

El problema concreto que se aborda en este trabajo es “los profesores de las asignaturas con menor carga horaria proponen actividades de aprendizaje que la mayoría de los estudiantes no responde o responde con poca dedicación”.

La definición de este problema se realizó en dos etapas sucesivas. En primer lugar, se consideraron las propiedades de lo que Mintrop y Órdenes, (2021) llaman “problemas de práctica”, estas propiedades son: ser compartido, ser viable (dentro del campo de acción), ser urgente, ser repetitivo y tener como sujeto algún grupo de adultos (docentes) del establecimiento. Con dichas características a la vista, se propuso un problema de práctica basado en la experiencia e intuición. La segunda etapa, consideró un proceso de indagación con actores educativos relacionados con el problema intuitivo, que permitiera conocer sus principales dificultades, y de esta forma, se revisó la existencia y relevancia del mismo desde la perspectiva de dichos actores.

A continuación, se describen con mayor detalle estas etapas:

La primera etapa consideró la identificación de una situación problemática desde la perspectiva de la estudiante de magíster, quien al momento de iniciar este trabajo (2019) se desempeñaba como profesora de religión. En esta etapa inicial se intuía y visualizaba que los estudiantes rendían en menor nivel en algunas asignaturas, mostrando poco interés y motivación en el desarrollo de actividades propuestas por los docentes.

Algunos indicios observables del problema en una etapa inicial eran los siguientes:

(i) Comentarios entre algunos docentes del segundo ciclo (educación física, música, tecnología, arte) sobre su preocupación por que los estudiantes están respondiendo con poca dedicación y entusiasmo a lo que ellos les proponen en clases.

(ii) Docentes de asignaturas de menor carga horaria manifiestan en consejo de profesores que en sus clases solicitan a los estudiantes que realicen actividades relacionadas con la materia abordada, pero en respuesta reciben muy pocas actividades de vuelta, algunas fuera del tiempo estimado, y en ocasiones los estudiantes entregan tareas que no responden a las instrucciones dadas. Los docentes mencionan que cuando se les pregunta a los estudiantes la razón por la que no enviaron las actividades, la respuesta es que no la entendieron, o simplemente no dan respuesta.

(iv) En consejo de profesores algunos docentes manifiestan que los estudiantes no comprenden las instrucciones dadas para las actividades o trabajos y que esto tendría que ver con habilidades de comprensión lectora; otros docentes al no recibir de vuelta las actividades solicitadas lo atribuyen a la poca responsabilidad de los estudiantes y bajo apoyo de las familias. Cabe notar que en ningún caso lo relacionan con sus propias prácticas pedagógicas.

De esta manera, en una primera instancia se considera el siguiente problema de práctica de manera intuitiva: “Los docentes del segundo ciclo de enseñanza, favorecen escasamente el desarrollo de habilidades de comprensión lectora en sus estudiantes”.

Un paso siguiente para determinar el problema, y poder corroborarlo (o no), fue la consulta a seis docentes de segundo ciclo, con los cuales se hizo dos grupos, en el primero están tres profesores jefes (una de quinto básico, una de sexto básico y una de séptimo básico), quienes conocen las inquietudes de sus estudiantes con mayor profundidad. En el segundo grupo están tres docentes de asignatura (uno de música, uno de artes visuales y uno de educación física), quienes representan a docentes con menor carga horaria que expresan problemas con las actividades que proponen a los estudiantes.

En los dos grupos de entrevistados se consideró que es posible contar con su disposición porque vienen diariamente a la institución, y pese a sus quehaceres tienen disponibilidad para aportar información.

La estrategia que se usó fue, un cuestionario online con preguntas abiertas por la plataforma de google forms, tanto para los docentes de asignatura como para los profesores jefes, con la salvedad que las preguntas fueron ajustadas al perfil de cada grupo.

Este instrumento fue elegido por la factibilidad y rapidez, ya que esta plataforma permite que cada encuestado responda al cuestionario en el tiempo que disponga, pues cuesta encontrar tiempos en que coinciden todos, así mismo, el envío es rápido y práctico lo que ahorra tiempo, el cual es muy escaso considerando las responsabilidades laborales de los docentes. Respecto de hacer dos cuestionarios, la razón fue porque los resultados permitirían contrastar las dos visiones que, al realizar un análisis conjunto, darían como resultado la detección de problemas de práctica que son urgentes de analizar y solucionar.

Las siguientes tablas muestran las preguntas realizadas y una síntesis de respuestas por tipo de actor.

Tabla 1: Síntesis de respuestas de profesores de asignaturas con menor carga horaria a indagación sobre problema de práctica.

Preguntas	Síntesis de las respuestas
------------------	-----------------------------------

<p>1.- Pensando en la docencia de su asignatura ¿Cuáles son sus mayores desafíos?</p>	<p>Los desafíos son enseñar el contenido, crear vínculo entre estudiante y docente, generar oportunidades de aprendizaje para los estudiantes, organizar el tiempo de la clase.</p>
<p>2.- ¿Cómo ha sido la respuesta de los estudiantes a las actividades que usted plantea durante la clase? Explique su respuesta.</p>	<p>Una parte de los estudiantes si participa activamente, pero otra parte de estudiantes denota falta de compromiso y disciplina con los trabajos, son más pasivos, participan a su modo, en ocasiones no les llama la atención la asignatura, la respuesta es lejana y en ocasiones nula.</p>
<p>3.- De qué manera se podría fortalecer el apoyo a los docentes para que logren los aprendizajes esperados de sus estudiantes?</p>	<p>Con el apoyo familiar, no hay compromiso en la educación de sus hijos, pese a la flexibilidad en los plazos para entregar actividades. Creando instancias para que los docentes planteen sus problemáticas para evaluar situaciones y buscar estrategias de solución. Con apoyo en las planificaciones. Dando más tiempo para las clases.</p>
<p>4.- ¿Cómo comprende la valoración que los estudiantes tienen frente a su asignatura? Fundamente su respuesta.</p>	<p>A medida que avanzan en edad van perdiendo el interés inculcado por las familias que consideran que no es importante la asignatura. (los sujetos 1 y 3 no responden a la pregunta).</p>

Tabla 2: Síntesis de respuestas de profesores jefes a indagación sobre problema de práctica.

Preguntas	Síntesis de las respuestas
<p>1.- Pensando en los estudiantes de su curso ¿qué asignatura le presenta mayores desafíos y por qué?</p>	<p>Las asignaturas de Cs. Naturales y Matemáticas, historia por mucho contenido, mayor exigencia académica y que demandan mayor concentración, orden y hábitos de estudio. Matemáticas, Música, naturaleza por ser prácticas necesitan más ejercitación. Las asignaturas artísticas las consideran de poca importancia.</p>
<p>2.- ¿Cómo ha sido la respuesta de los estudiantes de su curso frente a las actividades que plantean los docentes durante las clases? Explique su respuesta.</p>	<p>En algunos cursos es buena ya que si tienen dudas las resuelven en clases. En otros cursos es relativo porque hay poca participación, también se ve poco interés en las actividades, a muchos les da vergüenza preguntar si tienen dudas. La falta de contacto personal hace que la clase sea más fría y afecta la motivación de los estudiantes a clases.</p>

<p>3.- ¿De qué manera se podría fortalecer el apoyo a los docentes para que logren el aprendizaje esperado de sus estudiantes?</p>	<p>Con apoyo a los niños con diagnóstico de dificultades de aprendizaje, con capacitaciones para enseñar a la diversidad de estudiantes y capacitaciones para actualizar conocimientos de cada área, creando estrategias en conjunto para motivar a los estudiantes.</p>
<p>4.- ¿Cómo comprende la valoración que los estudiantes de su curso tienen frente a las distintas asignaturas que reciben? Fundamente su respuesta.</p>	<p>Hay una valoración distinta en las asignaturas. Las científicas son más valoradas por creer que son el paso para una futura carrera. Hay una valoración negativa de las asignaturas de Arte, música, educación tecnológica y religión porque solo son de cultura general.</p>

La evidencia encontrada a partir de esta indagación, da a entender que la baja respuesta de los estudiantes a las actividades que plantean los docentes, tendría relación con: la baja apreciación y motivación hacia las asignaturas de menor carga horaria; así lo señala una profesora jefe respondiendo a la valoración que los estudiantes tienen por las distintas asignaturas: “Las asignaturas científicas son las que más valoran... las del área artística solo sirven para cultura general”, también docentes del área artística reconocen que: “los estudiantes son más pasivos, participan a su modo, en ocasiones no les llama la atención la asignatura, la respuesta es lejana y en ocasiones nula”.

Si bien los docentes visualizan dificultad para alcanzar los aprendizajes esperados, la razón estaría más por el lado del bajo interés y motivación en las asignaturas de menor carga horaria como son: Música, Arte, Educación Física, Tecnología y Religión por considerarlas poco importantes, en este aspecto un docente de

Educación física menciona que “falta más compromiso y disciplina con los trabajos”, y esto se debería a que: “a medida que avanzan en edad van perdiendo el interés inculcado por las familias que consideran que no es importante la asignatura”. Por su parte los docentes jefes coinciden en que “las asignaturas artísticas las consideran de poca importancia”, lo cual es inculcado por las propias familias.

El proceso de indagación permite visualizar que varios docentes señalan el bajo aporte e involucramiento de las familias en el proceso educativo de sus hijos, se percibe que no hay apoyo y exigencia de parte de los apoderados para que los niños, se interesen y respondan a lo que los docentes les solicitan. Del mismo modo, se pudo observar que los docentes necesitan espacios para compartir las problemáticas y buscar soluciones en conjunto.

Además, llama la atención en las docentes de jefatura que, al preguntar sobre los desafíos en sus cursos, mencionan asignaturas como Ciencias Naturales, Matemáticas e Historia, no por la dificultad en sí, sino más bien por ser consideradas de “mayor exigencia académica” por tanto, se ve que la valoración hacia las asignaturas con mayor carga horaria en desmedro de las asignaturas de menor carga horaria, viene de los mismos docentes que implícitamente lo reflejan en la forma de expresarse.

Por otro lado, en las encuestas se podía observar que la problemática también puede tener relación con la baja participación de los estudiantes en las clases en general, una profesora jefa señala que “a muchos les avergüenza preguntar si tienen dudas”.

Por último, las encuestas reflejan que dos profesoras jefas mencionan la necesidad de apoyo en capacitaciones docentes.

De esta manera, se constata que el PDP propuesto de manera intuitiva inicialmente, tal como estaba formulado, no cumple con el criterio de ser compartido. La

información de las encuestas indica que la baja respuesta de los estudiantes a los docentes de asignaturas con menor carga horaria, va más allá de posibles problemas de comprensión lectora y tendría que ver con una baja valoración de dichas asignaturas.

Tras el análisis de la indagación y a partir del diálogo con académicos del magister y la revisión de lecturas proporcionadas por los mismos, se realizan algunos cambios, quedando el problema de práctica definido como: Los profesores de las asignaturas con menor carga horaria (Tecnología, Arte, Música, Religión, Educación Física) proponen actividades de aprendizaje que la mayoría de los estudiantes no responde o responde con poca dedicación.

En síntesis, el problema se funda en que los estudiantes se comprometen mayormente con las actividades de Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Ciencias Naturales, Historia e inglés, en estas disciplinas realizan las actividades que les proponen sin mayores dificultades, estudian asiduamente. Mientras que en las asignaturas de menor carga horaria (Educación Física, Artes Visuales, Tecnología, Música, Religión) se ve baja motivación y poca respuesta en las actividades que los docentes proponen.

En este año 2022, los docentes de la escuela comentan que, si bien con el regreso a las clases presenciales esta realidad ha mejorado levemente, es importante que sea abordada porque aún se mantiene en algún nivel.

1.3 Fundamentación de la importancia del Problema de Práctica

Se considera que el pdp es importante y urgente porque afecta directamente al aprendizaje de los estudiantes en las asignaturas de menor carga horaria (Educación Física, Artes Visuales, Tecnología, Música, Religión), esto perjudica en sí a los mismos estudiantes ya que el aporte que hacen estas asignaturas en su formación no está siendo aprovechada, por lo cual la formación no está siendo desarrollada en todas las dimensiones del ser humano, lo que merma su formación integral.

En este punto es importante detenernos para comprender lo que se entiende por educación integral, para ello se considera que hay noción de este concepto, tanto a nivel mundial como local, el informe Delors de la UNESCO emitido en 1996 plantea que la educación tiene cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir, aprender a ser, esta afirmación la podemos relacionar con el aporte que hacen las diversas asignaturas al desarrollo integral del ser humano.

Del mismo modo en el artículo 2º Ley General de Educación se expresa que “la educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas” (Ministerio de Educación, 2010).

A partir de estas nociones, la educación integral en este informe se entiende como, el proceso de cultivo de las diferentes dimensiones del ser humano, lo que implica valorar el aporte que realizan todas las asignaturas en la formación de los estudiantes.

La problemática en cuestión, está muy acentuada más allá de la escuela, por la influencia de la cultura que tradicionalmente valora las asignaturas que promueven el desarrollo del intelecto y la memoria, y que relativiza las demás asignaturas, por lo cual Mújica e Hinostroza (2021), señalan que “la sociedad chilena e internacional requiere valorizar las materias escolares que han sido desprestigiadas por las políticas educativas neoliberales, y de esta forma, defender la educación integral de las personas”. (p.14).

Del mismo modo, en el ámbito nacional, lo que la ciudadanía chilena desea en la educación, se refleja en las respuestas de un estudio de opinión de Gaete y Ayala (2013), que caracterizó a las escuelas básicas que la ciudadanía le gustaría que hubiese en Chile, en donde los ciudadanos dijeron “creemos, que durante la enseñanza básica debiera producirse un proceso de desarrollo humano integral, en el cual lo intelectual o cognitivo es, sin duda, uno de los aspectos más importantes, pero de ningún modo el único importante” (p.36). Esta opinión pone de manifiesto el contraste de lo que la ciudadanía espera y lo que se da en la realidad educativa, además confirma la necesidad del cultivo de la formación integral.

Es de lamentar, que la desvalorización por algunas asignaturas, se ve reforzada por las políticas educativas que relacionan la calidad educativa con los resultados de las pruebas estandarizadas que consideran únicamente las materias que promueven el desarrollo cognitivo. Para ejemplificar esta realidad, podemos mencionar brevemente la prueba internacional PISA, diseñada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) para evaluar en los estudiantes de secundaria en las asignaturas de: ciencias, matemáticas y lenguaje. A nivel nacional, se utilizan el SIMCE y la PSU (actual PAES) para dar cuenta de la calidad de los aprendizajes en los establecimientos educacionales. olvidando que la verdadera calidad debe considerar la formación integral de la persona, dando importancia a todas las asignaturas.

Desde el punto de vista de la institución educativa, y al amparo de lo mencionado anteriormente, el problema de práctica, implica además que la institución no estaría cumpliendo uno de los sellos del proyecto educativo del establecimiento, que es explícitamente la educación integral que se da en el desarrollo de las distintas dimensiones del ser humano según lo antes expuesto. Respecto a esto, el proyecto educativo que tiene como eje fundamental los lineamientos de la educación católica, también destaca la importancia de la educación integral al señalar que la misión específica de la educación de hoy “sigue siendo la formación integral de la persona humana. Por lo mismo, se les debe garantizar a niños y jóvenes la posibilidad de

desarrollar armónicamente sus dotes físicas, morales, intelectuales y espirituales” (Bases Curriculares de Religión Católica,2020).

Finalmente, un aspecto que hace importante el abordaje de este problema es que el bajo desarrollo del sello integral, afecta la motivación de los docentes de asignaturas con menor carga horaria y su desempeño en la práctica, incidiendo en la formación y desarrollo de los estudiantes.

Si los docentes se sintieran apoyados, motivados y tuviesen las herramientas necesarias serían capaces de comprometerse con el aprendizaje de sus estudiantes. En este sentido, Anderson, (2010) se refiere al Liderazgo Directivo expresando que, ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes.

A partir de esta reflexión, se considera que el problema de práctica es un desafío posible de intervenir porque, desde el ámbito de la dirección hay más oportunidades para plantear la problemática en la institución, facilitando tiempos y espacios, y junto con los docentes, buscando formas concretas de mejorar esta realidad, aportando a la calidad de la enseñanza y aprendizaje.

1.4 Comprensión del Problema de Práctica

Luego de constatar la importancia del problema de práctica, se procede a realizar un diagnóstico para comprenderlo en mayor profundidad.

Con el propósito de identificar las causas o factores que contribuyen a la generación del problema, se realizó un segundo proceso de indagación que estuvo orientado por la estrategia de los cinco porqués, la cual busca profundizar en las causas

sucesivas de un problema, a fin de ir a la causa que antecede y con ello indagar en causas más profundas (Ovalles et al, 2017). Una vez que las causas se determinen, serán categorizadas por temáticas, utilizando la herramienta “Diagrama de Ishikawa”, que permite realizar una representación gráfica de las múltiples causas a la base de un problema (Ovalles et al, 2017).

Desde el rol del liderazgo es importante considerar que “las causas subyacentes o causas raíz son factores que explican lo que contribuye a la recurrencia de un patrón de comportamiento o lo que lo mantiene inalterable” (Mitrop y Órdenes, 2011, p.111), es por eso que como líder fue necesario comprender el origen de esos patrones para diseñar el cambio y conocer cómo trabajan las diversas partes de la organización para producir los resultados.

En esta etapa, el instrumento utilizado para la indagación fue un cuestionario a través de la plataforma Google forms. Este instrumento fue pertinente porque consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, además era congruente con el planteamiento del problema (Sampieri, 2014). Esta encuesta fue dirigida directamente a seis docentes de las asignaturas de menor carga horaria, para consultar sobre los factores que incidían en la ocurrencia de la problemática.

Los principales resultados de esta indagación se muestran en la tabla 3:

Tabla 3: Síntesis de respuestas de docentes respecto de las causas del problema.

Preguntas	Síntesis de respuestas profesores jefes
1.- ¿Cuáles cree que son las razones que explican el bajo nivel de compromiso y dedicación de los estudiantes	Bajo apoyo e interés de los apoderados y falta de entusiasmo y responsabilidad de los estudiantes. La institución dedica menos tiempo y recursos al desarrollo de las asignaturas de menor carga horaria.

<p>en las asignaturas transversales? Priorice las dos razones que considere más importantes.</p>	<p>Poco manejo de recursos digitales.</p>
<p>2.- Señale la opción que, a su parecer, representa mejor el nivel de motivación de la mayoría de los estudiantes del segundo ciclo en la propuesta de actividades de su asignatura.</p>	<p>0% alta motivación. 20% media alta. 40% mediana. 20% media baja. 0% baja motivación.</p>
<p>3.- Qué factores relacionados con el trabajo o actitud docente cree usted que explican el nivel de motivación de los estudiantes de segundo ciclo?</p>	<p>El que optó por media alta lo relaciona con la demostración de cercanía, conocimiento y orientación al estudiante. Los dos que respondieron mediana valoración, asemejan a factores docentes como: valoración hacia el estudiante, son los estudiantes los que no se motivan (bajas expectativas hacia los estudiantes). El que puso baja motivación, lo relaciona con la falta de tiempo y recursos específicos. Y el que colocó media baja motivación, lo relaciona con falta de presencialidad.</p>
<p>4.- Señale la opción que a su parecer representa mejor el nivel de comprensión de la mayoría de los estudiantes del segundo ciclo en la propuesta de actividades de su asignatura.</p>	<p>0% alta comprensión. 20% media alta. 80% mediana. 0% media baja. 0% baja comprensión.</p>
<p>5.- ¿Qué factores relacionados con el trabajo docente cree usted que explican este nivel de comprensión por parte de los estudiantes?</p>	<p>Los cuatros docentes que dijeron que la comprensión es mediana, justifican por las razones de: baja participación de los estudiantes en clase, el poco tiempo establecido para las asignaturas, la falta de comunicación directa, visible e instantánea impide corroborar el aprendizaje, el apoyo en el desarrollo de las actividades. La persona que optó por media alta comprensión lo relaciona con las formas lúdicas para explicar, no usar mucho tecnicismo.</p>
<p>6.- ¿Cómo ha sido el trabajo de la institución con la comunidad educativa para desarrollar la valoración de todas las asignaturas por igual?</p>	<p>Dos docentes reconocen que la institución ha valorado el trabajo de las distintas asignaturas y ha utilizado la transversalidad. Por otra parte, tres docentes dicen que no hay valoración por igual, no hay gran compromiso por destacar e incentivar las distintas asignaturas, no se aprecia instancias de desarrollo para igualar la</p>

	valoración de todas las asignaturas.
7.- Señale la opción que a su parecer represente mejor, la valoración que la institución tiene de su asignatura.	20% alta valoración. 40% media alta. 20% mediana. 0% media baja. 20% baja valoración.
8.- ¿A qué cree usted que se debe este nivel de valoración?	El docente que identifica una alta valoración por parte de la institución, lo atribuye a forma didáctica de hacer la clase. Los dos docentes que se inclinan por la valoración media alta, lo justifican porque la asignatura permite a los estudiantes reconocerse importantes y valorar y respetar a los demás y en el caso de inglés porque el idioma es muy importante en el mundo globalizado. Un docente que responde con mediana valoración no se relaciona con los recursos que hay para la asignatura. En el caso de la persona que puso baja valoración, dice que puede ser por estar estancada en donde lo más importante es saber leer, escribir y las cuatro operaciones matemáticas, también por la falta de reflexión, en la formación de estudiantes integrales.
9.- Señale el nivel de apoyo al desarrollo profesional que desde el equipo directivo se le ha brindado para mejorar sus procesos de enseñanza aprendizaje.	20% Alto 0% Medio alto 20% Medio 40% Medio bajo 20% Bajo
10 ¿A qué se debe este nivel de apoyo por parte del equipo directivo?	Un docente que considera alto, lo relaciona con la coordinación, seguimiento y revisión del trabajo administrativo. El docente que considera el nivel medio, expresa que es porque el apoyo debe ser en conjunto con los docentes para que haya mayor compromiso. Los dos docentes que consideran un nivel medio bajo, lo atribuyen a la falta de reflexión y a que no perciben avances en su desarrollo profesional. El docente que se inclina por el nivel bajo, dice ser porque hay otras prioridades.
11.- ¿Cómo considera que es el vínculo afectivo que usted mantiene con los estudiantes a los cuales les hace clase? Explique aquello que usted considera que afecta su fuerte/débil vinculación afectiva con los estudiantes.	Dos de los encuestados considera que si existe una vinculación fuerte porque: se enseña con el corazón, se hace que quieran aprender lo que uno quiere enseñarles, hay que escuchar a los estudiantes, la vinculación es de respeto, comunicación y preocupación y cariño. Un docente señala que el vínculo es medio, por la metodología no permite cercanía.

	Un docente se considera débil, por el tiempo limitado para las clases y la distancia.
12.- Dé qué manera considera que influye la etapa de desarrollo de los estudiantes de segundo ciclo, en la respuesta que tienen frente a su asignatura.	80% Influye mucho 20% Influye medianamente 0% Influye poco 0% No influye
13.- ¿Se considera por parte de los docentes la etapa de desarrollo para planificar e implementar la clase? ¿de qué manera? en caso que no se considere, ¿por qué cree que no se considera?	Tres docentes señalan que si consideran aspectos de la etapa de desarrollo como: sus gustos, preferencias, material audiovisual, para que sean atractivas, dinámicas, llamen la atención y motiven. Un docente cree que se considera poco ya que no se incorpora estos aspectos.
14.- Indique su propio nivel de motivación como docente de asignatura transversal en nuestro establecimiento.	60% Alta 0% Media alta 20% Media 20% Media baja 0% Baja
15.- ¿A qué se debe principalmente este nivel de motivación?	Los tres docentes que tienen Alta motivación dicen que se debe a: estar en constante aprendizaje ya que todo va cambiando, por amar lo que se hace accesible para todos los estudiantes, por el manejo de contenidos, la dedicación, organización y planificación de actividades. El que tiene motivación media, lo atribuye al contexto socioemocional y las nulas propuestas de gobierno en el plan educativo. Media baja por la falta de reflexión.

De estas respuestas surge la categorización de las causas en cuatro temáticas: apoyo institucional, desarrollo profesional docente, creencias docentes y estrategias metodológicas.

Respecto al apoyo institucional se observan tres causas: pocas instancias para el trabajo interdisciplinario entre asignaturas con mayor carga horaria y las asignaturas con menor carga horaria, débil reconocimiento de la importancia de las asignaturas

con menor carga horaria por parte de los estudiantes, pocos recursos para desarrollar las asignaturas con menor carga horaria.

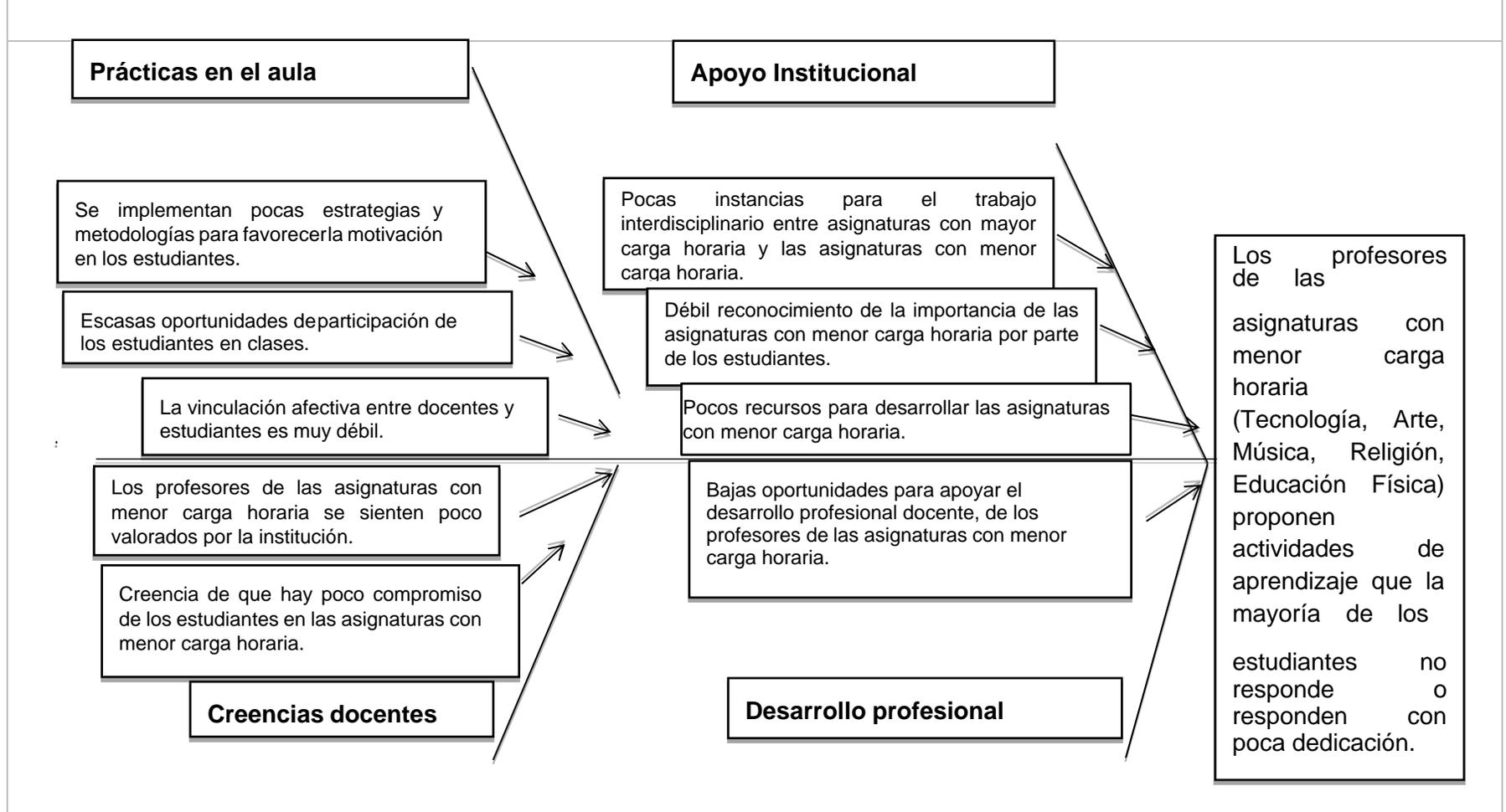
En el tema desarrollo profesional docente se señala como causa, las bajas oportunidades para apoyar el desarrollo profesional docente de los profesores de las asignaturas con menor carga horaria respecto de herramientas metodológicas para motivar a los estudiantes

En el tema de las creencias docentes hay dos causas: los profesores de las asignaturas con menor carga horaria se sienten poco valorados por la institución, y la creencia de que hay poco compromiso de los estudiantes en las asignaturas con menor carga horaria, lo que se relaciona con bajas expectativas de los docentes hacia los estudiantes.

Finalmente, en el tema prácticas en el aula hay tres causas: La vinculación afectiva entre docentes y estudiantes es muy débil, escasas oportunidades de participación de los estudiantes en clases, se desarrollan pocas estrategias y metodologías para desarrollar la motivación en los estudiantes.

Una presentación gráfica y sintética de las causas del problema se presenta a continuación en el diagrama 1 de Ishikawa.

Diagrama 1: Diagrama de Ishikawa



Observando el diagrama anterior podemos ver que algunas causas expuestas son de carácter interno, es decir, que provienen de los individuos y otras de carácter externo, que, provienen de la organización. De esta manera, entre las principales causas internas están:

Las bajas expectativas de los docentes hacia los estudiantes, puesto que, según algunos encuestados la causa para lograr el aprendizaje tiene que ver con la actitud de los estudiantes, mencionando que “los docentes entregamos motivación y nos esforzamos por utilizar diversas herramientas para encantar a los estudiantes, pero ellos carecen de motivación intrínseca”, o “no se atreven a preguntar al docente cuando no entienden”, este tipo de respuestas permite inferir que, los docentes utilizan pocas metodologías y estrategias pedagógicas para fortalecer la motivación y participación de los estudiantes en clases.

También está la débil vinculación afectiva entre docentes y estudiantes como causal problemática, en este aspecto, un docente al consultar sobre la vinculación afectiva con los estudiantes dice: “en clases por zoom” la metodología no permite el acercamiento al estudiante y que ellos no perciben la preocupación desde la cercanía”.

Entre las causas externas están:

- El trabajo débil de la institución con la comunidad para desarrollar la valoración de todas las asignaturas por igual, en este sentido uno de los encuestados afirma que “no se ha apreciado instancias de desarrollo para igualar la valoración de todas las asignaturas”.

- Los pocos recursos y tiempo por parte de la institución para desarrollar las asignaturas con menor carga horaria, en este aspecto un docente menciona que “la institución dedica más tiempo y recursos a las asignaturas troncales en relación a las asignaturas transversales”.

- La creencia a nivel institucional de que lo más importante son las asignaturas de lenguaje y comunicación y las matemáticas, uno de los encuestados opina que la institución “se ha quedado estancada en una educación de hace 30 o 40 años, donde lo más importante era saber leer y escribir y saber cuatro operaciones básicas en matemáticas”.

- El equipo de gestión muestra un débil compromiso con el desarrollo profesional de todos los docentes, en este aspecto un encuestado afirma que “no hay grandes avances en mi desarrollo profesional”. Asimismo, los directivos muestran un bajo trabajo colaborativo con los docentes, frente a esto un encuestado opina que “es importante que el equipo directivo entregue apoyo, pero también que los docentes acepten este apoyo y se sientan comprometidos en ello”.

- La falta de apoyo al aspecto socioemocional de los estudiantes y docentes, por parte del equipo directivo. Al preguntar por la propia motivación docente una persona menciona que es media, debido a “las instancias de trabajo y por el contexto socio-emocional que van más allá del estudiante y del docente”.

1.5 Reflexión en relación con el planteamiento y comprensión del problema de práctica.

Junto a la idea y la decisión de contribuir en la solución de este problema, surge una disyuntiva ética, porque no por desarrollar una cultura de educación integral en la escuela, las políticas educativas relacionadas con la rendición de cuentas van a cambiar, entonces viene la pregunta ¿cómo reforzar el valor de todas las asignaturas, si al mismo tiempo el ministerio te exige desempeño en evaluaciones estandarizadas, y si te desvías te castiga con encasillamientos en categorías deficientes?

Este proceso inicial, permitió tomar conciencia de que, como líder escolar es necesario el constante ejercicio de reflexión y análisis de las problemáticas que van surgiendo en el establecimiento escolar y que afectan directamente al aprendizaje de los estudiantes, esto lleva a tener una mirada autocrítica y al mismo tiempo optimista, para ver los desafíos no como una amenaza sino como una oportunidad que debe ser asumida con responsabilidad.

El problema de práctica, al ser tratado con la metodología de adentro hacia afuera, que en mi caso no era conocida, dio lugar al surgimiento de algunos desafíos importantes entre los que se destacan los siguientes:

- No fue fácil priorizar las problemáticas educativas más urgentes, esto, porque, al momento inicial de realizar la selección intuitiva de los posibles problemas, me costó tener claridad y seguridad para elegir y decidirme por uno de ellos, creo que analizar los criterios para definir el problema de práctica fue clave para elegirlo.

- Al realizar el trabajo, se visualizó que existe una baja cultura de trabajo colaborativo entre los docentes lo que dificulta identificar y abordar los problemas de una manera más fluida, de ahí surge la necesidad de promover al interior de la institución una cultura de trabajo colaborativo, de mayor comunicación, organización para facilitar la construcción de objetivos comunes.

Del mismo modo, este proceso permitió adquirir aprendizajes significativos para el liderazgo educativo entre los que están:

- El reconocimiento del valor del liderazgo compartido, porque este tipo de liderazgo promueve el trabajo colaborativo y mejora la cultura individualista. Belleiet al (2015) refiere que “el intenso trabajo colaborativo entre los docentes, su organización y monitoreo de resultados, también refuerza la cultura compartida”. (p.78).

- Otro aprendizaje importante fue que a la hora de buscar las problemáticas intuitivas generalmente se visualizaba al estudiante y su familia como el problema, sin embargo, el enfoque de adentro hacia afuera, permite cambiar esta mirada y ver la responsabilidad en los adultos (docentes) que trabajan en el colegio, con la finalidad de hacerse cargo del actuar personal y grupal, para modificar conductas que repercuten en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, en definitiva el enfoque permite ver lo positivo de las necesidades humanas.

Por otra parte, al reflexionar en el camino realizado hasta este momento, se reconocen dos tensiones principales que influyeron en esta etapa.

- La primera, está relacionada con el tiempo de los docentes, si bien se considera que hay en ellos el deseo y la preocupación por apoyar las iniciativas de mejora, el aspecto del tiempo jugó en contra, más aun tomando en cuenta que la crisis sanitaria de la pandemia se vio reflejada con mucha fuerza en el ámbito escolar, lo que aumentó el trabajo docente y en varios casos los mismos funcionarios sufrieron consecuencias familiares; en este escenario, se torna complejo el trabajo de indagación, ya que significó solicitar un tiempo extra para los docentes que colaboraron.

- Otro momento de tensión tiene que ver con el acompañamiento docente que recibí en los primeros cursos de Trabajo de Magíster porque en algunos momentos tanto en la definición del problema como en la selección de las causas se tornó un tanto tenso y confuso puesto que la opinión de un docente primero, luego de otro a veces era distinta, en este sentido, se sugiere que el acompañamiento sea realizado por un mismo docente desde el inicio.

Además, el proceso de este trabajo estuvo marcado por un cambio de funciones en mi rol, considero que este aspecto, tuvo implicancias positivas como también adversas. En lo favorable, desde el rol de la dirección, fue más viable proponer el abordaje de la problemática y recibir aceptación por parte de los docentes involucrados, así como percibir mejor disposición a colaborar, respondiendo las encuestas e involucrándose en la problemática.

Respecto a los aspectos adversos que surgen con el cambio de rol, podría decir que se pierde cercanía con los docentes, y queda la incógnita de que la respuesta positiva de los docentes, sea auténtica en relación al problema o sea complaciente frente a mi rol de directora, no obstante lo anterior, el surgimiento de la problemática lo viví como profesora de religión, por lo que creo que el problema es necesario de abordar y el cambio fue más relevante al momento de diseñar el plan de mejora.

También, en este proceso se pudo identificar un aspecto común de las asignaturas de menor carga horaria, que consiste en: tener menor tiempo de clases, en donde en algunas ocasiones no se alcanza a abordar todo lo contenido en la planificación, por la limitación del tiempo y hacer clases a muchos cursos en diversos niveles, lo que fomenta un bajo apego emocional con los estudiantes.

De igual manera, entre las causas analizadas se pudo ver que hay algunas que están al alcance institucional para ser abordadas, pero hay otras que van más allá del del ámbito local, por poner un ejemplo, el mismo aspecto de la distribución desigual de horas, es abalada por el Ministerio de Educación que si bien no determina una distribución estándar, de alguna manera lo hace solapadamente con la exigencia y medición por medio de las evaluaciones, cuyo carácter no es integral sino que predominan el aspecto intelectual de las asignaturas, limitando la posibilidad de los estudiantes de desarrollarse en las distintas capacidades y actitudes, quedando la educación integral reducida a tan solo a una linda declaración de intenciones (Gaete y Ayala, 2015)

CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA ABORDAR EL PROBLEMA DE PRÁCTICA

2.1 Diseño de propuesta de mejora

A la base del diseño de esta propuesta de mejora, está el sustento teórico de Mintrop y Órdenes (2021), quienes invitan a los líderes escolares a entenderse como creadores e investigadores intentando nuevas e ingeniosas ideas para tratar problemas relacionados con interacciones humanas, desde una lógica comprobable, en donde las intervenciones son hechas con las personas.

Tomando en cuenta estos aspectos, un primer paso fue seleccionar algunas causas del diagrama de ishikawa, considerando los criterios de urgencia y factibilidad, así mismo, en este momento el rol de la estudiantes de magister fue determinante, ya que significó situarse como líder en el contexto educativo, abriendo espacios a la escucha de los docentes involucrados, solicitando sugerencias a personas con experiencia y que están relacionadas con la temática en este caso la jefe de utp principalmente, además requirió observar sigilosamente el entorno para evaluar los aspectos de la problemática que se podrán trabajar, esto permitió reflexionar en preguntas cómo: ¿Quiénes pueden participar directa e indirectamente en el diseño? ¿Con que recursos físicos contamos? ¿en qué espacios se desarrollarán las actividades? ¿Qué tiempos se usará para este trabajo? de alguna manera, estas acciones previas vienen a ser el análisis de campos de fuerza, que requiere indagar en facilitadores que hacen que su implementación sea más factible y al mismo tiempo analizar los obstaculizadores que vienen a ser los aspectos que dificultan la concreción de la acción (Ministerio de educación, 2018)

Las causas seleccionadas como más urgentes y factibles de abordar en relación al problema de práctica fueron las siguientes:

1.- Débil reconocimiento de las asignaturas con menor carga horaria por parte de los estudiantes. Esta causa estaría relacionada con la institución y quienes lideran y gestionan el establecimiento, pues los docentes encuestados hacen referencia a que existe disímil valoración de los estudiantes por unas asignaturas sobre otras, por lo cual se entiende que no han tenido la oportunidad de visualizar y apreciar el aporte de las asignaturas con menor carga horaria en su desarrollo.

2.- Los profesores de las asignaturas de menor carga horaria se sienten poco valorados por la institución. Los docentes perciben que la institución da mayor importancia a las asignaturas con mayor carga horaria y a sus docentes, mientras que para ellos hay menor atención y acompañamiento, de esto se deriva que a ellos les cueste manifestar sus dificultades e inquietudes y solicitar los apoyos necesarios, ya sean estos formativos o materiales.

3.- Pocas instancias para el trabajo interdisciplinario entre asignaturas con menor carga horaria y las asignaturas con mayor carga horaria: Si bien en la encuesta no hubo preguntas directamente relacionadas con el trabajo interdisciplinario, es necesario tomar en cuenta que la ausencia o pocas instancias para este trabajo, influye en la valoración de todas las asignaturas, ya que el trabajo colaborativo permite reflexionar y compartir experiencias que enriquecen el sentido de importancia de todas las asignaturas para el desarrollo integral de la persona.

A partir de estas causas, un segundo paso consistió en definir las prácticas deseadas que orientan los propósitos del diseño de solución. Esta definición se realizó reflexionando respecto de qué se vería si el problema de práctica y sus principales causas se solucionan.

El diagrama 2 muestra a modo de espejo, tanto la redacción de la práctica deseada general, en correspondencia con el problema de práctica resuelto, así como de las prácticas deseadas específicas, como reflejo del abordaje de las principales causas.

Diagrama 2: Diagrama de prácticas deseadas

Problema de Práctica	Selección de causas	Prácticas deseadas (más específicas)	Práctica Deseada
Los profesores de las asignaturas con menor carga horaria (Tecnología, Arte, Música, Religión, Educación Física) proponen actividades de aprendizaje que la mayoría de los estudiantes no responden o responden con poca dedicación.	1.- Débil reconocimiento de la importancia de las asignaturas con menor carga horaria por parte de los estudiantes.	Alto reconocimiento de la importancia de las asignaturas con menor carga horaria por parte de los estudiantes.	Los profesores de las asignaturas con menor carga horaria (Tecnología, Arte, Música, Religión, Educación Física) proponen actividades de aprendizaje que la mayoría de los estudiantes responden con dedicación.
	2.- Los profesores de las asignaturas con menor carga horaria se sienten poco valorados por la institución.	Los profesores de las asignaturas con menor carga horaria se sienten valorados por la institución.	
	3.- Pocas instancias para el trabajo interdisciplinario entre las asignaturas con menor carga horaria y las asignaturas con mayor carga horaria.	Se desarrollan instancias de trabajo interdisciplinario entre las asignaturas con menor carga horaria y las asignaturas con mayor carga horaria.	

Una vez definidas las prácticas que se desea alcanzar con el diseño de mejora, un tercer paso fue proceder a identificar los recursos disponibles en la institución y en sus miembros, ya que los recursos son la base para movilizar el cambio a la mejora, en este aspecto Mitrop y Órdenes (2021), señalan que “el cambio organizacional no es posible sin el uso de recursos en el proceso de cambio siendo los más importantes el tiempo disponible, energía, el compromiso, conocimiento y las relaciones humanas nutritivas” (p.143)

Tener conciencia de los recursos existentes en el colegio y en los adultos que trabajan en él, hace que el abordaje del problema tenga mayores posibilidades de solución, pues el cambio se diseña considerando las fortalezas que tiene la institución y sus miembros para avanzar.

El proceso para identificar los recursos antes mencionados comenzó por tener claridad en la práctica deseada general y las específicas; a continuación, se centró la mirada al interior de la institución para identificar todos los elementos favorables que serían apoyo para las prácticas deseadas.

A continuación, se presenta la tabla 4, que muestra los principales recursos identificados.

Tabla 4: Mapa de Recursos.

Categoría	Descripción del Recurso
Conocimientos– Habilidades	<p>Los docentes cuentan con habilidades y conocimientos para proponer actividades que destaquen a cada asignatura.</p> <p>- Un profesor de educación física tiene manejo en locución radial.</p>
Valores Aspiraciones	<p>- Uno de los sellos institucionales que se expresa en el PEI es el “sello educación integral” que alude “la formación de estudiantes integrales, con una sólida formación académica, deportiva, artística y espiritual, que sean un aporte a la sociedad actual”.</p>
Rutinas – Hábitos (uso del tiempo)	<p>-Existen espacios de reuniones de ciclo cada tres semanas en donde se puede compartir experiencias y dificultades de todas las asignaturas.</p> <p>-En la institución se realizan actividades relacionadas con fechas importantes del calendario escolar e institucional como: la semana de la educación artística, aniversario de la escuela, las salidas pedagógicas de fin de año.</p> <p>-Se publican en página web y Facebook institucional actividades relevantes realizadas.</p>
Herramientas Instrumentos- Materiales	<p>-Existe una bodega con materiales escolares (cartulinas, tijeras, lápices de colores, pinturas, juegos didácticos) costeadas por la ley SEP, que se distribuye para los estudiantes según requerimiento de cada docente.</p> <p>-Existen espacios abiertos para desarrollar actividades que involucran a mucha gente como gimnasio, cancha rústica y tres patios medianos.</p> <p>-Existe equipamiento audiovisual.</p>
Metas – Fijación de metas	<p>-El PEI, declara en su visión que: “queremos una escuela donde los y las estudiantes desarrollen habilidades y competencias mediante un trabajo colaborativo e inclusivo...”.</p>

Autonomía-Libertad	-Existe la libertad para que los docentes planifiquen y aborden de manera individual las clases, dependiendo de la realidad de cada curso.
Grado de identificación con la comunidad	-Una gran parte de docentes se identifica plenamente con los fundamentos y valores institucionales por su trayectoria en la institución (años de trabajo como docentes, algunos además son exalumnos).
Apoyos	-UTP, Coordinadora de ciclo, coordinador de cada departamento. -Equipo de Convivencia Escolar. -Equipo PIE a partir de este año.
Otros	-La Mayoría de los docentes tienen buena disposición para seguir las sugerencias de UTP o coordinadores y realizar ajustes sugeridos.

Respecto a los conocimientos y habilidades, los docentes de menor carga horaria han demostrado dominio de su asignatura tanto en el ámbito conceptual como en el ámbito metodológico disciplinar.

Entre los valores, se encuentra uno de los sellos educativos del PEI, que destaca la “formación integral” de los estudiantes. Este aspecto se relaciona con las prácticas deseadas ya que fundamenta el sentido de la valoración e importancia de todas las disciplinas, y empuja hacia la toma de conciencia de que toda la comunidad educativa debe esforzarse en el desarrollo de las habilidades en los estudiantes valorando a todas las asignaturas y encontrando en cada una de ellas la riqueza y el aporte que hacen a la visión de “ser humano integral”.

Respecto a las rutinas y espacios, se consideran las instancias de reuniones de ciclo, que pueden disponerse para trabajar de manera interdisciplinaria. En este mismo punto están las actividades que se realizan según el calendario escolar e identidad institucional tales como semanas de celebración en el colegio, salidas pedagógicas, pues en estos espacios se puede propiciar la valoración de las

distintas asignaturas por medio de la transversalidad.

A nivel de recursos materiales e instrumentos, es posible gestionar por medio de la SEP insumos que apoyen actividades que visibilicen y le otorguen la importancia que merece a las asignaturas con menor carga horaria; además, los espacios abiertos con los que cuenta la institución permiten organizar y realizar actividades con mayor número de personas.

Entre las metas más claras, está la visión de la institución que encauza el trabajo escolar diario, en su descripción expresa la importancia del desarrollo de habilidades y capacidades en los estudiantes por medio del trabajo colaborativo e inclusivo. Esta declaración va en línea con el planteamiento de este problema y es reflejo de los valores éticos institucionales.

El aspecto de la libertad de los docentes, favorece la creatividad y autonomía necesarias para diversificar la enseñanza desde las distintas asignaturas desarrollando en los estudiantes las diversas habilidades.

Por otra parte, el compromiso e identificación de una gran parte de docentes permite realizar trabajo en equipo respondiendo a metas y valores institucionales, viendo motivación y compromiso con lo que ellos se sienten identificados, pues para los habitantes del pueblo de Til Til, la institución tiene un valor sentimental, ya que de ahí han egresado una gran parte de la población y además hay lazos afectivos con las religiosas porque han acompañado espiritualmente a las familias.

En cuanto a los apoyos humanos, se destaca la jefatura de Utp, el Equipo de Convivencia, y el Equipo Pie, puesto que la interacción con estas áreas permite canalizar información y resolver inquietudes, así como también proponer nuevos desafíos. Finalmente, la docilidad de los docentes para dejarse acompañar, aporta a que se puedan realizar propuestas y contar con su apoyo.

Dado que el cambio de comportamientos y creencias en las personas no es un desafío fácil, se complementó la identificación de fortalezas a la base del diseño, con la selección de impulsores o aspectos que pueden motivar a las personas para

facilitar el cambio. Mintrop y Órdenes (2021) aluden a los impulsores de cambio como aquellos que “refuerzan los recursos y disminuyen el poder de la inercia, añaden más conocimiento y habilidades, más energía motivacional, mayores aspiraciones y expectativas, un mayor sentido de eficacia y un agudo sentido de esperanza y optimismo” (p.193).

De esta manera, un cuarto paso en el diseño fue, el análisis de actores involucrados en el proceso de cambio y la revisión de posibles impulsores, que movilicen a estas personas a cambiar sus comportamientos, actitudes o creencias en pos del logro de las prácticas deseadas.

El grupo de sujetos relevantes en el caso de la problemática que se desea solucionar son los docentes con menor carga horaria. Este grupo de seis docentes, son quienes deben modificar algunos comportamientos y creencias para lograr una mayor valoración de sus asignaturas por parte de los estudiantes.

Además, se percibe que este grupo de profesores, ven poco valorada su especialidad y se sienten poco valorados a nivel personal, no se sienten muy respaldados o visualizan que su trabajo no tiene mucho éxito, esto da lugar a que la creatividad y entusiasmo por su profesión estén limitados.

Respecto de este grupo se cuenta con los siguientes datos: en cuanto al género: tres son mujeres y tres son hombres, en cuanto a la trayectoria, hay tres de poca experiencia laboral (entre 3 y 4 años), mientras que los tres restantes tienen una trayectoria media (entre 8 y 10 años en la institución); en cuanto a la edad, todos tienen entre 35 y 45 años. Si se observa su formación, una profesora está realizando un magister, mientras que los demás no han tenido la oportunidad de realizar ningún otro curso.

De los seis docentes, dos viven en Santiago y cuatro viven en el pueblo de Til Til.

En cuanto a la jornada de trabajo, de los seis docentes, hay uno de Educación Física que tiene jornada escolar completa con 44 hrs de contrato, luego le sigue la docente de tecnología con 40 hrs, a continuación, está la docente de religión y el de música

con 37 hrs, después está el docente de artes visuales con 35 hrs y finalmente la segunda docente de educación física con 30 hrs. Del mismo modo, es importante mencionar que, de los seis, tres docentes tienen jefatura de curso.

Otro dato para conocer mejor a este grupo de docentes, es identificar los cursos en los que hacen clases, en relación a esto, el docente de música realiza a más cursos abarcando desde los 1º básicos hasta los octavos básicos, luego está la docente de religión que realiza clases desde los 2º básicos hasta los 8º básicos, le sigue el docente de artes visuales y la profesora de tecnología que realizan clases desde los 5º básicos hasta los 8º básicos. En caso de educación física, un docente realiza clases desde los 1º básicos hasta los cuartos básicos mientras que el otro realiza clases desde los 5º básicos hasta los 8º básicos.

A este grupo de docentes de asignaturas con menor carga horaria, los impulsores les permitirán sentir consideración personal por parte del equipo directivo y de sus colegas, percibir motivación de los estudiantes con sus asignaturas, sentir confianza en los demás, crear junto con los colegas, sintiéndose verdaderos líderes educativos que son conscientes de sus capacidades y virtudes y que realizan un aporte sustancial a la formación y desarrollo de sus estudiantes.

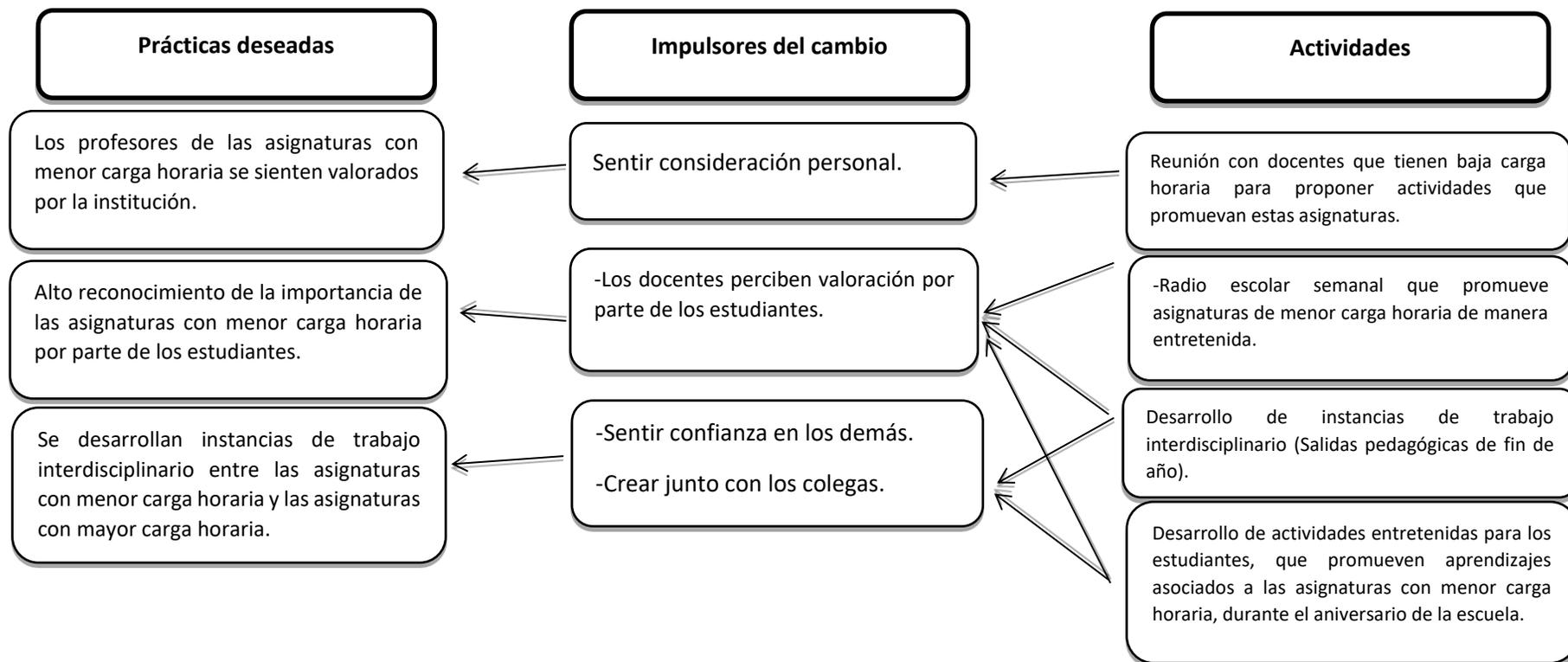
La identificación de recursos y de impulsores realizadas anteriormente, inspiraron el sexto paso del diseño que consistió en la construcción de actividades del plan de mejora.

Es relevante mencionar que las actividades concretizan el diseño del plan de mejora, porque consisten en cursos de acción tangibles -que al ser implementados- pueden provocar el cambio hacia la mejora del problema de práctica, movilizandolos impulsores y de esta manera los pensamientos y emociones de docentes con menor carga horaria.

Del mismo modo, permiten generar la transformación en base a los recursos institucionales. Por ser específicas, las actividades permiten a los actores educativos tener claridad de los pasos a seguir para avanzar hacia los cambios deseados.

A continuación, se presenta el diagrama 3 que relaciona los impulsores con las prácticas deseadas y que a la vez enuncia el diseño de actividades. Para determinar estas actividades se tomaron en cuenta los siguientes criterios: que sean compartidas, que sean abordables y que sean coherentes con las prácticas deseadas.

Diagrama 3: Diagrama de Impulsores.



Tal como se presenta en el diagrama anterior, el diseño de solución para el problema de práctica planteado considera cuatro actividades.

- Reunión con docentes de asignaturas de menor carga horaria.
- Radio escolar.
- Desarrollo de trabajo interdisciplinario.
- Desarrollo de actividades que promueven las asignaturas de menor carga horaria durante celebraciones de la escuela.

La reunión tiene como propósito socializar el problema y su diagnóstico con los docentes de asignaturas con menor carga horaria para escucharlos y construir en conjunto actividades que promuevan la mejora. Esta actividad está directamente relacionada con el primer impulsor de cambio “sentir consideración personal”, ya que permite crear conciencia de la importancia que tienen sus asignaturas en proyecto educativo del establecimiento y del apoyo que se les quiere dar, tomando en cuenta sus propuestas. De esta manera, las actividades restantes se diseñaron a partir de esta primera reunión.

Las actividades propuestas por los docentes: radio escolar, trabajo interdisciplinario y desarrollo de actividades relacionadas con asignaturas de menor carga horaria en las celebraciones de la escuela, se relacionan con el impulsor “sentir valoración por parte de los estudiantes”, permiten a los docentes tener conciencia de que su trabajo y esfuerzo son fructíferos y los estudiantes cuando valoran el aporte que estas disciplinas realizan en su formación, son capaces de reconocer su contribución al desarrollo personal y expresar satisfacción.

Además, las actividades relacionadas con trabajo interdisciplinario y que se planifican durante celebraciones de la escuela, les permiten “sentir confianza en los demás” y “crear junto con los colegas”, aspectos favorables que hacen del trabajo colaborativo un espacio ameno y voluntario entre colegas, además permite construir

y aprender juntos en sentido de identificación y pertenencia con la comunidad en torno a una meta común.

A continuación, se explica brevemente el diseño de cada una de las actividades.

Ficha de Actividad 1

Nombre actividad: Reunión con docentes que tienen baja carga horaria	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Compartir resultados de la encuesta aplicada en el segundo proceso de indagación a docentes de segundo ciclo y problemática detectada.• Reforzar el sello educativo integral del establecimiento.• Levantar ideas para promover las asignaturas con menor carga horaria.	
Descripción: La directora junto con la jefa de Utp, se reúnen con los docentes de las asignaturas de menor carga horaria. Se abordará la reunión en base a los objetivos previamente señalados. Los temas más relevantes a tratar en esta reunión serán: el sello educativo integral del proyecto educativo, el proceso para la identificación del problema y sus causas y el aporte de ideas de actividades que sean viables de realizar en la escuela y que respondan a la valorización de las asignaturas de menor carga horaria.	
Duración y frecuencia: 1, 30 hrs	Sujetos involucrados estudiante de magister, Jefe de utp, y 6 docentes con menor carga horaria. Responsables: estudiante de magister y Jefa de utp.
Preparativos/logística <ul style="list-style-type: none">- Preparar espacio físico para la reunión. Preparar coffee break.- Contar con la tabla de apoyo e imprimirla para todos los participantes.- Preparar power point y data show.- Preparar el ticket de salida con técnica de emoticones.	
Posibles riesgos o dilemas éticos <ul style="list-style-type: none">- Que haya poca visibilización de la problemática por parte de los y las docentes.- Que las actividades que propongan requieran tiempos o presupuesto extraordinario.	

Evaluación de proceso para evaluar la actividad. ¿Qué datos me permiten dar cuenta de si con la actividad propuesta estoy logrando lo que me propuse? Participación, entusiasmo, asistencia.	
¿En qué momentos debería evaluar esta actividad?	¿Qué instrumentos podría usar para evaluar esta actividad? (encuesta de satisfacción, bitácoras, registros de observación, actas, etc
Al final de la reunión	-Tabla de cotejo para evaluar asistencia y participación. -Registro de lluvia de ideas de las actividades propuestas. -Ticket de salida sobre su sentir al finalizar la reunión o animómetro.

Ficha de Actividad 2

Nombre actividad: Radio escolar, para promover el desarrollo artístico, físico y espiritual. Objetivo: Crear instancias de comunicación radial durante el recreo para que los estudiantes participen de actividades en donde se destaquen las asignaturas con menor carga horaria de manera lúdica.	
Descripción: Una vez a la semana, los docentes de las asignaturas con menor carga horaria, realizarán la radio escolar durante el recreo de 13:30hrs hasta las 14:30hrs. En el inicio liderará el profesor de Educación física que tiene mayor dominio en la comunicación radial. Una vez que los otros docentes se sientan seguros, se harán responsables de la locución uno por semana, de manera que en cada intervención radial se destaque una asignatura de menor carga horaria, además con esta actividad se pretende que los estudiantes valoren las asignaturas y tengan mejor respuesta en las actividades que los docentes les proponen en clases. Para generar atracción y atención de parte de los estudiantes, se podrán intercalar las actividades con música y saludos solicitados por parte de ellos.	
Duración y frecuencia: Una vez a la semana	Sujetos involucrados: estudiante del magister, Jefe de utp, y 6 docentes con menor carga horaria. Responsables: Estudiante de magister y jefa de utp.
Preparativos/logística <ul style="list-style-type: none"> - Revisar los equipos de transmisión como parlantes y micrófonos. - Adecuar en la sala de audio, un espacio para el o los locutores. - Planificar para cada intervención una pauta con los aspectos a comunicar. 	

<p>Posibles riesgos o dilemas éticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que profesores de asignatura con mayor carga horaria quieran participar de la radio y de los beneficios asociados a los profesores locutores. - Que los docentes encargados de este espacio cumplan en menor grado otros aspectos pedagógicos por ocupar tiempo en este espacio. 	
<p>Evaluación de proceso para evaluar la actividad. ¿Qué datos me permiten dar cuenta de si con la actividad propuesta estoy logrando lo que me propuse?</p> <p>Participación, entusiasmo, regularidad.</p>	
<p>¿En qué momentos debería evaluar esta actividad?</p>	<p>¿Qué instrumentos podría usar para evaluar esta actividad? (encuesta de satisfacción, bitácoras, registros de observación, actas, etc)</p>
<p>Durante la actividad y al final de la transmisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Consulta a docentes en consejo de profesores sobre utilidad de la radio para visibilizar asignaturas con menor carga horaria y aspectos a mejorar. -Consulta a estudiantes de 3 cursos sobre el programa de radio de ese día y su relación con la asignatura con menor carga horaria.

Ficha de Actividad 3

<p>Nombre actividad: Trabajo colaborativo en actividades interdisciplinarias a partir de salidas pedagógicas.</p> <p>Objetivo: Trabajar colaborativamente en la planificación y evaluación de una actividad interdisciplinaria de clase a partir de una salida pedagógica.</p>
<p>Descripción: Se conforman grupos de trabajo entre docentes de las asignaturas con menor carga horaria y con mayor carga horaria para trabajar con cada curso (duplas y tríos). En estos grupos se considera que al menos uno de los miembros del grupo sea profesor(a) jefe(a). A continuación, se asigna una reunión de ciclo para que los grupos puedan trabajar colaborativamente en la planificación de una actividad pedagógica de carácter interdisciplinario en la línea del aprendizaje basado en proyectos, en base a una salida pedagógica. En esta reunión los docentes realizan la planificación de la actividad en base a 3 aspectos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. objetivo interdisciplinario. 2. desarrollo de la actividad que contempla la salida pedagógica. 3. evaluación formativa de la actividad. <p>Una vez que los grupos ya han planificado su actividad, se realiza la salida pedagógica con previa autorización de los apoderados, coordinación de locomoción. La semana posterior a la salida, se realiza la actividad interdisciplinaria previamente planificada, y en la semana siguiente se evalúa la actividad.</p>

<p>Duración y frecuencia: un mes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. semana planificación 2. semana Salida pedagógica 3. semana actividad en clase 4. evaluación formativa 	<p>Sujetos involucrados: docentes y asistentes de la educación de primero a octavo básico.</p> <p>Responsables: directora, Jefa de Utp, Coordinadora de Sep. Docentes de asignaturas con menor carga horaria.</p>
<p>Preparativos/logística</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignar grupos de profesores (duplas o tríos) para el trabajo colaborativo. - Socializar con docentes el nuevo enfoque de la salida pedagógica. - Determinación de una reunión de ciclo para el trabajo colaborativo de planificación de la actividad. - Para la salida pedagógica: Reserva de lugares, locomoción, autorizaciones de apoderados. 	
<p>Posibles riesgos o dilemas éticos: Que los docentes tengan dificultad para trabajar colaborativamente al no estar habituada esta práctica.</p>	
<p>Evaluación de proceso para evaluar la actividad. ¿Qué datos me permiten dar cuenta de si con la actividad propuesta estoy logrando lo que me propuse?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de la salida pedagógica. - Instrumentos de evaluación aplicados a los estudiantes. - Cuestionario de evaluación de los docentes participantes. 	
<p>¿En qué momentos debería evaluar esta actividad?</p>	<p>¿Qué instrumentos podría usar para evaluar esta actividad? (encuesta de satisfacción, bitácoras, registros de observación, actas, etc)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Al final de la primera semana (apreciación personal). - Al final de las 4 semanas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de planificación de la salida pedagógica. - Reporte de la jefa de utp sobre el proceso de planificación y trabajo interdisciplinario.

Ficha de Actividad 4

Nombre actividad: Planificación y ejecución de actividades asociadas a las asignaturas con menor carga horaria, durante las celebraciones de la escuela (aniversario).

Objetivo: Promover la valoración de aprendizajes asociados a asignaturas con menor carga horaria por medio de actividades lúdicas en la semana de la escuela.

Los docentes de las asignaturas de menor carga horaria formarán parte de la comisión que organiza la semana de aniversario, además del centro de alumnos que siempre ha formado parte. En la organización deben considerar que cada día de la semana de aniversario, se realice al menos una actividad lúdica para destacar a una asignatura de menor carga horaria por día.

El día que le corresponde a cada asignatura, será el o los docentes de dicha disciplina los encargados de organizar ese día, pidiendo apoyo al personal que ellos consideren pertinentes.

Una vez que la comisión ya ha planificado las actividades de cada semana, lo socializarán en consejo de profesores, informando los detalles y las personas que apoyan en cada día.

Duración y frecuencia:

media hora en el día asignado

Una vez al año

Sujetos involucrados: Encargada de utp, docentes de las asignaturas con menor carga horaria, demás docentes, estudiantes.

Responsables: directora: grupo para organizar actividades en la semana de aniversario.

Preparativos/logística.

- Organizar grupo para liderar actividades de la semana de aniversario.
- Se planifica una actividad de una asignatura de menor carga horaria para cada día del aniversario.
- Comunicar organización y planificación en consejo de profesores.
- Se gestionan los materiales necesarios para cada actividad.

Posibles riesgos o dilemas éticos:

Que los docentes con mayor carga horaria sientan que sus asignaturas no son valoradas al no tener un día.

Evaluación de proceso para evaluar la actividad.

¿Qué datos me permiten dar cuenta de si con la actividad propuesta estoy logrando lo que me propuse?

comentarios de los estudiantes, sobre lo que les pareció la actividad planteada.

¿En qué momentos debería evaluar esta actividad?

¿Qué instrumentos podría usar para evaluar esta actividad? (encuesta de satisfacción, bitácoras, registros de observación, actas, etc

Cada día y al final de la semana de la escuela

- Planificación de la actividad, fotografías de las actividades planeadas.
- Acta del consejo de profesores.

2.2 Sustento y reflexión respecto de la propuesta de mejora

El diseño de las actividades se fundamenta en los recursos existentes en la institución, lo que permite ver de manera positiva el proceso de abordaje del problema. En este aspecto vale recordar que “el cambio organizacional no es posible sin el uso de los recursos en el proceso de cambio, siendo los más importantes: la energía, el compromiso, el conocimiento, y las relaciones humanas nutritivas” (Mintrop y Órdenes, 2021, p. 143). Esta mirada optimista permite reconocer que cuando algo está fallando en la escuela y esto tiene repercusión en los estudiantes, hay que verlo como un desafío que al abordarlo con toda la atención va permitir al superar la situación y obtener un crecimiento y aprendizaje, para enfrentar nuevos desafíos.

De ahí que en pos de promover el cambio hacia una formación más integral, se consideró la perspectiva y recursos de los docentes, resguardando que las actividades planteadas fueran propuestas y determinadas junto con ellos, por esa razón en primer lugar, está la actividad de la reunión con los docentes, y es en ese conversatorio donde surgen las otras actividades como iniciativas de los mismos docentes. En esta actividad, la función del liderazgo se abordó propiciando un buen ambiente en donde el diálogo permita que todos los presentes participen por igual, para que nadie se sienta juzgado y pueda expresar libremente las ideas, opiniones, dudas y confusiones (Ministerio de Educación, División general de educación, 2018).

Por otra parte, como líder, se considera que, para generar los cambios en las instituciones escolares, hay que tener claridad en los recursos existentes, y ser conscientes de los impulsores de cambio que están en las personas que aportan de alguna manera en la formación de los estudiantes, de ahí que “las y los líderes exitosos promueven cambios duraderos...es por eso que ellos buscan actividades que los involucren genuinamente en el proceso de cambio” (Mintrop y Órdenes 2021, p. 143).

La segunda actividad consistente en la radio escolar, surge como una idea de los docentes y se decide apoyar porque se relaciona con el objetivo de reconocer la importancia de las asignaturas con menor carga horaria, los docentes de estas asignaturas serán quienes realicen la locución de la radio, pudiendo proponer actividades desde sus disciplinas para motivar a los estudiantes.

La tercera actividad apunta a la mejora del problema de práctica por medio del trabajo colaborativo docente, en actividades interdisciplinarias a partir de salidas pedagógicas. Al igual que la radio, es una actividad que proponen los docentes, esta actividad ocupa el tercer lugar porque la planificación de las salidas pedagógicas está considerada para fin de año, y además necesita de un mes porque tiene mayor preparación de logística y etapas que deben desarrollarse paso a paso, por lo cual si bien se realizó la actividad no hubo tiempo para monitorear su desarrollo y para evaluar sus resultados, se espera que la aplicación, monitoreo y evaluación completa se pueda desarrollar para el próximo año, ubicando la actividad no tan cerca del término del año.

Finalmente está la cuarta actividad, que por el tiempo y momento debe ser ejecutada el próximo año, esta actividad se trataría de planificar y elaborar actividades entretenidas para los estudiantes, durante las celebraciones de aniversario de la escuela para promover la motivación hacia estas disciplinas y avanzar en el reconocimiento y valoración de las mismas, lo que posteriormente dará como resultado mayor compromiso y mejor respuesta de los estudiantes en las actividades que los docentes les propongan en clases.

El cuarto lugar de esta actividad, se debe al tiempo de ejecución que sería la última, porque la fecha de aniversario es en septiembre y para el presente año ya estaba la organización previamente realizada por lo que no se consideró pertinente su reorganización desde cómo se plantea esta actividad, por evitar verse como irrupción al no estar planificada con antelación.

Todas las actividades planteadas, buscan promover la motivación de los estudiantes con las asignaturas de menor carga horaria desde espacios fuera del aula, apostando a una mayor valoración y mejor respuesta de los estudiantes a las actividades que los docentes les proponen y propiciando que el desarrollo integral se traslade a la sala de clases.

Esto, aprovechando que en los recreos las instancias son introducidas como propuestas para todos, con carácter informal y entretenido como estrategia para captar la atención y luego esta atención pueda lograrse en la sala de clases de manera natural. Respecto a la importancia de la motivación Vanni y Santelices (2014), refieren que es “uno de los factores más relevantes para los alumnos a la hora de analizar su comportamiento dentro del aula; según ellos, cuando las clases son entretenidas y dinámicas, y hay un intensivo uso de recursos didácticos, ellos se comprometen más con su desarrollo y tienen un mejor comportamiento” (p.154).

Todas las actividades se relacionan con algún o más de algún impulsor que apoya el ámbito socioemocional de los docentes. Al sentirse reconocidos y valorados, o al poder crear junto a otros colegas, los docentes se sienten involucrados y a nivel de disposición están animados en la participación de esta propuesta porque ven los beneficios que traería a sus asignaturas, les permite abrirse al trabajo en equipo cuando se requiera y facilita su disposición al cambio. Sin embargo, siempre está latente el factor tiempo que es limitado en el trabajo docente.

En la mayoría de actividades es importante que el liderazgo docente tenga el carácter de distribuido valorando el trabajo colaborativo, porque permite compartir ideas, tomar en cuenta otros puntos de vista para lograr objetivos institucionales, en este aspecto es importante tener en cuenta lo que refiere Riveros (2012) “de allí que se requiera una concepción innovadora del liderazgo, que permita el reconocimiento de distintas miradas y que implique la construcción social de un proyecto de escuela más allá de percepciones individuales” (p.296).

En esta reflexión desde una mirada crítica, el diseño, así como tiene sus fortalezas también deja en cuestión algunas limitaciones, entre las más visibles están dos.

En primer lugar, al poner como sujetos del problema a los docentes, se puede pensar que, sobre los docentes recae la responsabilidad de los déficits que se dan en la escuela, sin embargo, tal como se argumentó en el capítulo 1, la debilidad de la formación integral tiene también causas más estructurales y ajenas al campo de acción dentro del establecimiento, así como causas relacionadas con el rol del equipo directivo.

Una segunda limitación de la propuesta, está en que, en el discurso parece ser un gran descubrimiento que, siguiendo todas las sugerencias e instrucciones va a permitir solucionar con pocas dificultades los problemas de las escuelas, y presupone que siempre se va a contar con el tiempo suficiente, con la disponibilidad de todas las personas y con todos los recursos necesarios; pero en ejercicio laboral se puede ver que la realidad de la escuela es más compleja de lo que se presenta, es difícil organizar los tiempos tanto para para los que están liderando el diseño, como para los docentes que van a apoyar, es difícil contar con la disposición de todos porque son trabajos extras que deben realizar y porque los imprevistos son el “pan de cada día”, y es igual de complejo adaptar los espacios. En suma, desde una postura crítica constructiva se considera que a la propuesta le faltó tiempo para situarse en la realidad concreta y desde ahí plantear alternativas de abordaje más profundas relacionadas con lo que ocurre en el aula.

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA Y CONSIDERACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

3.1 Propuesta de evaluación

A continuación, se presenta la propuesta de evaluación tanto para la práctica deseada general, como para cada una de las prácticas específicas, el proceso evaluativo contempla reconocer la situación real, antes de la aplicación del diseño de las actividades (línea de base) y su estado posterior. Además, se diseñaron indicadores de aprendizaje sobre los cuales se podrá ver el avance o retroceso.

Es importante también, que en este espacio se trabaja con datos cuantificables que permiten visualizar con mayor claridad el aspecto empírico en un trabajo de estas características. Para poder evaluar de manera atingente la propuesta, es importante considerar que el diseño vaya acompañado de datos de impacto como de proceso, los primeros se centran en los resultados y los segundos hacen el proceso de flujo transparente. (Mintrop y Órdenes, 2011, p. 198).

Las siguientes tablas presentan una propuesta de evaluación para la práctica deseada general y para las prácticas deseadas específicas.

Tabla 5: Evaluación de la Práctica deseada general.

Práctica deseada General	Indicador de aprendizaje/cambio	Línea de base o punto partida en términos Cuantificables	Dato de impacto o nivel de logro final en términos cuantificables
<p>Los profesores de las Asignaturas con menor carga horaria (Tecnología, Arte, Música, Religión, Educación Física) proponen actividades de aprendizaje que la mayoría de los estudiantes responde con dedicación.</p>	<p>Número de docentes con menor carga horaria que proponen actividades de aprendizaje, que la mayoría de los estudiantes (más de 80%) responde con dedicación.</p>	<p>Ninguno de los seis docentes de menor carga horaria propone actividades de aprendizaje, que la mayoría de los estudiantes (más de 80%) responde con dedicación.</p>	<p>4 de los seis docentes de menor carga horaria proponen actividades de aprendizaje que la mayoría de los estudiantes responde con dedicación.</p>

Tabla 6: Evaluación de las Prácticas deseadas específicas.

Práctica Deseada Específica	Indicador de aprendizaje / cambio	Línea de base o punto de partida en términos cuantificables	Dato de impacto o nivel de logro final en términos cuantificables	Momentos o hitos de monitoreo	Instrumentos para levantar Información. Ej. Actas de reunión, encuestas, entrevistas, etc.
Alto reconocimiento de la importancia de las asignaturas con menor carga horaria por parte de los estudiantes.	Porcentaje de reconocimiento de la importancia de las asignaturas con menor carga horaria por parte de los estudiantes.	Un 30% de los estudiantes reconoce la importancia las asignaturas con menor carga horaria.	El 80% de los estudiantes Reconoce la importancia de las asignaturas con menor carga horaria.	Clase de orientación.	-Consulta a docentes en consejo de profesores sobre utilidad de la radio para visibilizar asignaturas con menor carga horaria y aspectos a mejorar. -Consulta a estudiantes de 3 cursos sobre el programa de radio de ese día y su relación con la asignatura con menor carga horaria.
Los profesores de las asignaturas con menor carga horaria se sienten valorados por la institución.	Número de docentes de las asignaturas con menor carga horaria que se sienten valorados por la institución.	2 docentes de las asignaturas con menor carga horaria se sienten valorados por la institución.	4 docentes de las asignaturas con menor carga horaria se sienten valorados por la institución.	Consejos de evaluación de profesores al final del semestre.	-Tabla de cotejo para evaluar asistencia y participación. -Registro de lluvia de ideas de las actividades propuestas. -Ticket de salida sobre su sentir al finalizar la reunión o animómetro.
Se desarrollan instancias de trabajo interdisciplinario con el fin de subir la	Número de docentes de las asignaturas con menor carga horaria que realiza	Ningún docente de las asignaturas con menor carga horaria realiza	4 de los 6 docentes de las asignaturas con menor carga horaria realiza	Reuniones de ciclo.	-Documento de planificación de la salida pedagógica. -Reporte de la jefa de utp sobre el proceso de

valoración de las asignaturas con menor carga horaria.	trabajo interdisciplinario.	trabajo interdisciplinario.	trabajo interdisciplinario.		planificación y trabajo interdisciplinario.
--	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--	---

3.2 Análisis de factibilidad

En relación al grado de apoyo y apropiación de esta propuesta de mejora por parte de los miembros de la organización, si bien existe conciencia sobre esta problemática, se ha trabajado poco su sentido e implicancias a nivel de todos los docentes. Son los docentes de asignaturas con menor carga horaria quienes sienten mayor necesidad de que esta problemática mejore, por esta razón, se cree que estarán más disponibles para participar de las actividades propuestas. Siguiendo lo anterior, se decide implementar las dos primeras actividades que les involucran directamente ya que son más factibles de realizar en el plazo de tres meses y dejar las dos actividades restantes para ser implementadas por una mayor cantidad de docentes durante el próximo año.

En el aspecto de recursos financieros no se requiere mayores inversiones, pues se cuenta con lo mínimo para dar lugar a las actividades propuestas. Lo que sí es necesario en la mayoría de actividades, es organizar el tiempo para su preparación y ejecución, pues los docentes siempre andan con el tiempo justo, más aún en época de fin de año que ya se hace sentir posterior a septiembre.

En la primera actividad es necesario coordinar el tiempo en el que todos coincidan para realizar la reunión. En la segunda actividad se necesita que cada docente se organice y vaya elaborando su planificación en los tiempos que según su horario estén disponibles. Para facilitar la participación de los docentes en cada intervención radial, se les ofrecerá como retribución que puedan salir un día más temprano.

La tercera actividad se preparará en una reunión de consejo de profesores en la que se organizarán por ciclos. Finalmente, en la cuarta actividad se necesitará determinar tiempo para que el equipo organice y planifique las actividades.

Cabe notar que las salidas pedagógicas consideradas en la tercera actividad, así como la celebración del aniversario del colegio en la que tiene lugar la cuarta actividad, son acciones que se realizan todos los años, por lo que se trata de espacios que ya existen, pero que tendrán una orientación y énfasis diferentes.

3.3. Reflexión

La propuesta de evaluación ayudará para conocer cuán efectivo ha sido el diseño del plan de mejora y la resonancia que ha tenido en los estudiantes y docentes, en definitiva, ayudará a comprender en qué nivel se logra tanto la práctica deseada general como las prácticas deseadas específicas.

Los distintos instrumentos que se proponen para monitorear, se aplicarán en espacios ya establecidos para acciones institucionales, en este sentido lo que se requiere, es analizar la organización de estos espacios para hacer algunos cambios y poder desarrollar la propuesta evaluativa sin mayores desajustes en la organización ya instituida. Además, con la información de estos insumos, se podrá ver si las actividades en desarrollo están favoreciendo la visibilización y valorización de la educación integral.

Una vez analizados los resultados de los instrumentos de evaluación, será posible avanzar hacia un reconocimiento de la realidad educativa relacionando el antes y después de la intervención, en caso de que los resultados no sean los esperados, se puede rediseñar el plan, y ver qué otras actividades serían más efectivas y que respondan de mejor manera a las prácticas deseadas.

Los indicadores e instrumentos que se proponen permiten revisar el avance de las prácticas deseadas en el tiempo, sin embargo, son limitados para dar cuenta de la motivación de los estudiantes por las asignaturas con menor carga horaria y de su

desarrollo integral. En este sentido, se requeriría desarrollar instrumentos más complejos y que evalúen el aprendizaje integral de los estudiantes.

A nivel nacional la Agencia de Calidad ofrece la prueba Diagnóstico Integral de Aprendizaje (DIA) que mide los aprendizajes curriculares logrados en el área académica (Lectura, Escritura, matemáticas e Historia y Geografía y Ciencias Sociales) y en el área socioemocional. Estos instrumentos si bien ayudan a conocer el proceso de aprendizaje en el que están los estudiantes, pero al no considerar las asignaturas de menor carga horaria, sus resultados son insuficientes por lo cual se espera que con el desarrollo de todas las actividades se puedan ir innovando instrumentos y dando pasos seguros hacia la profundización y valorización de la educación integral.

Finalmente, desde la autorreflexión considero que el proceso de aprendizaje con este trabajo, ha sido muy interesante y desafiante, porque viene a ser una especie de primeras orientaciones para el rol que estoy iniciando. Respecto a esto, los pasos que he ido dando con el problema de práctica al detectarlo, definirlo, abórdalo y evaluarlo, en ocasiones han sido atingentes para aplicarlo a otras situaciones, por lo que los conocimientos y experiencias adquiridas me dan mayor seguridad en la apropiación del rol de la dirección.

Del mismo modo, queda como desafío desde el rol de agente de cambio, el esfuerzo por estar en constante autoanálisis de lo que se piensa, se dice y se hace, esto implica estar abierto a moldear el propio pensamiento y el de la comunidad educativa, esta reflexión surge porque en lo personal, significó un esfuerzo para poder identificar lo que los estudiantes necesitan hoy y lo que la escuela en concreto debe propiciarles para aportar en que su formación se integral. Además, es de prever que también requiere de tiempo y dedicación el impregnar esta reflexión en la comunidad educativa, porque no es tan simple romper con ideas preconcebidas, y generar un análisis profundo que lleve a cuestionar las propias creencias y hábitos.

En este sentido me parece pertinente fortalecer las relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad educativa, ya que un líder “suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.” (Ministerio de educación, 2015, p.31)

CAPÍTULO IV. IMPLEMENTACIÓN Y AJUSTES A LA PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Implementación y monitoreo de la propuesta de mejora

Esta carta gantt, contiene la organización de las dos actividades que se van a aplicar en el tiempo de tres meses las cuales forman parte del plan de intervención, en este gráfico muestra la relación lógica entre actividades, eje orientador, tareas específicas, responsables y el tiempo considerado en cada etapa. En este trabajo este instrumento es muy importante porque sirve de guía para el cumplimiento de los objetivos del plan, además permite llevar un orden y organización clara del proceso.

ACTIVIDADES	EJE	TAREAS	RESPONSABLES	MES 1 (sep)	MES 2 (oct.)	MES 3 (nov.)

1.- Reunión con docentes de las asignaturas de menor carga horaria.	PREPARACIÓN	Conversación para organizar la reunión, determinar objetivos y programarla.	Estudiante de magister y jefa de utp.	x																
		Preparación de ppt, citación y logística) sala coffe break).	Estudiante de magister.	x																
	EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Desarrollo de la reunión.	Estudiante de magister y jefa de utp y 6 docentes con menor carga horaria.				x													
		Evaluación de la actividad con docentes.	Estudiante de magister.				x													
2.- Radio Escolar.	PREPARACIÓN	Planificación y organización de la actividad.	Estudiante de magister y jefa de utp y 6 docentes con menor carga horaria.				x													
		Preparación de logística y planificación	Estudiante de magister y docente de turno.				x													

		de primera intervención .																
	EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Realización de la primera intervención .	Docente de turno.					X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Evaluación con docentes.	Estudiante de magister y jefa de utp.									x						
		Evaluación con estudiantes	Estudiante de magister y profesores jefes de cursos muestra.															

Descripción de actividades realizadas:

A partir del diseño elaborado en el capítulo dos, se escogieron dos actividades para implementar entre los meses de septiembre y noviembre de 2022. Estas actividades son las siguientes:

- 1) Reunión con los docentes de las asignaturas de menor carga horaria.
- 2) Radio Escolar en el recreo del almuerzo.

A continuación, se describe la implementación de cada una de ellas, describiendo el proceso de preparación, ejecución y evaluación.

1 actividad: Reunión con docentes de las asignaturas de menor carga horaria.

Se realizó una reunión el día martes 20 de septiembre a las 15:00 hrs en la biblioteca de la escuela con los seis docentes de las asignaturas con menor carga horaria (uno de música, uno de arte, una de tecnología, una de religión, dos de educación física).

La finalidad de esta reunión fue presentar la problemática identificada a partir del proceso de indagación en el que varios de ellos participaron. Se buscó que los docentes de asignaturas con baja carga horaria se sientan valorados por la institución por el hecho de tomar en cuenta sus opiniones, para que entre todos salgan ideas de actividades concretas que respondan al problema de práctica y que finalmente beneficien también a cada docente.

Los puntos tratados en la tabla de la reunión fueron los siguientes:

- Bienvenida e introducción de la temática a Conversar.
- Reforzamiento del sello educativo integral del establecimiento.
- Presentación de resultados de la encuesta aplicada en el año anterior a docentes de segundo ciclo y problemática detectada.
- Pregunta para compartir ¿Consideras que esta sigue siendo una problemática actual y por qué?
- Levantar ideas para promover las asignaturas con menor carga horaria a través de la siguiente pregunta: ¿Qué podemos hacer para promover la importancia de las asignaturas de menor carga horaria?
- Tiket de salida, respecto a cómo valoraron personalmente este espacio de reunión.

Además de contar con esta tabla, se preparó un power point para mostrar de manera gráfica el contenido a abordar, los aspectos principales contenidos en el ppt fueron: el sello educativo integral, proceso realizado el año anterior para determinar el problema, y los criterios para proponer actividades que respondan al objetivo (e adjunta el ppt en anexo 2).

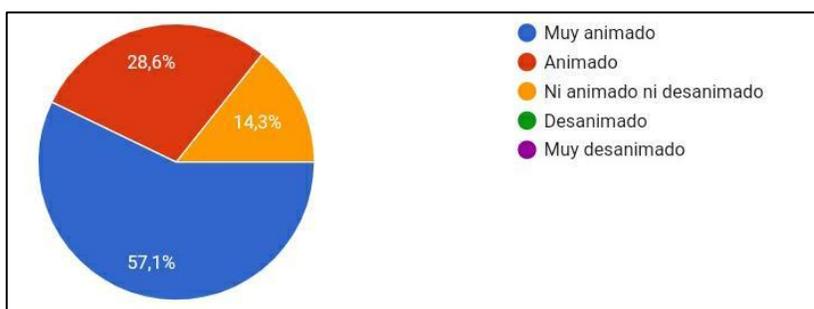
Con ayuda de la jefa de utp, se realizó la invitación a los docentes y se facilitaron los tiempos para la participación de todos (en dos casos se organizaron reemplazos). La reunión resultó de la manera esperada, salvo un problema con la conexión al data show, que impidió proyectar las diapositivas.

La metodología utilizada para levantar la opinión de los docentes respecto de actividades a implementar, fue realizar una pregunta orientadora ¿Qué podemos hacer para promover la importancia de las asignaturas con menor carga horaria? Los docentes completaron en una hoja las propuestas de actividades viables de realizar en la escuela y luego presentaron sus ideas.

A partir de las opiniones sugeridas, se seleccionaron actividades teniendo presente los criterios de: involucrar a todas las asignaturas de baja carga horaria, viabilidad respecto a tiempo y costos, responder al objetivo fortalecer el compromiso de los estudiantes con estas asignaturas. Las actividades seleccionadas fueron las siguientes: radio escolar, salidas pedagógicas y determinar un día al año para cada asignatura con menor carga horaria¹.

Con el objetivo de evaluar la actividad, al final de la reunión se solicitó a los docentes responder un animómetro enviado a sus wasaps a través de un enlace para valorar de manera rápida y fluida la motivación en la instancia realizada. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 1: Resultados del animómetro aplicado en la primera actividad.



Además, se completó una tabla de apreciación sobre el nivel de participación de los docentes usando para su medición indicadores de logro del 1 al 3. En esta tabla también se reportó la asistencia (ver instrumento en anexo 3).

¹ Esta tercera idea por ser menos factible de realizar en días hábiles regulares, se ajustó, quedando como factible desarrollar actividades relacionadas con asignaturas de menor carga horaria en la semana de aniversario del colegio que se realiza en el mes de septiembre de cada año.

En cuanto a los ajustes, se puede mencionar que el tiempo se hizo corto y que la sala de reuniones en que se realizó la actividad tenía un problema para conectar el data show. Tal vez en el futuro, una reunión con el objetivo de levantar propuestas para la valoración de asignaturas con menor carga horaria, debería involucrar a todos los docentes del colegio ya que la educación integral es un propósito de toda la escuela.

2 actividad: Radio escolar

Se ha implementado una radio escolar una vez a la semana el en el recreo del almuerzo. La principal actividad de preparación para la implementación de la radio fue una reunión en la que participaron los docentes de asignatura con baja carga horaria, la jefa de utp y la estudiante de magíster. En esta instancia se llegó a los siguientes acuerdos:

- La radio se realizará los días miércoles para motivar a media semana, sin embargo, en los casos que coincida con otra actividad u ocurra algún evento inesperado se podrá realizar otro día de la misma semana.
- En cada transmisión el contenido de la radio consistirá en dar a conocer de manera lúdica distintos temas relacionados con cada una de las cinco asignaturas de menor carga horaria.
- Respecto a la participación de los docentes en la locución radial, se acordó que en vista de que hay uno que tiene bastante experiencia, sea él quien inicie y apoye a los demás, por otro lado, en la situación de dos docentes que no se sienten cómodas de poder participar de la locución (tecnología y religión), se convino que realizarán la planificación de actividades y que los docentes que si participan las apoyaran en la transmisión radial.
- Se acordó inicialmente realizar los siguientes turnos: primera sesión el Profesor de Educación física, segunda sesión el profesor de música, tercera sesión el profesor de arte, cuarta sesión profesora de educación física, quinta y sexta sesión las realizará algún docente a convenir junto a la profesora de religión y de tecnología respectivamente.

- El día anterior a la transmisión se colocarán buzones para que los estudiantes depositen saludos y pedidos musicales. Los buzones serán confeccionados por la profesora de tecnología.
- Se ordenará la sala de audio despejando un espacio para que esté en condiciones y se pueda realizar la actividad.
- Se fijó un día en que el profesor de Educación Física haría una inducción para el uso y manejo del equipo de audio a sus colegas.
- En caso de visualizar estudiantes interesados en aprender a manejar la radio, ir dándoles las instancias para participar.

Con estos acuerdos y preparativos, se dio inicio a la transmisión, la primera vez la realizó el docente de educación física quien tenía mayor experiencia. La segunda vez se realizó de manera conjunta entre el docente de música con el docente de artes visuales, quienes quisieron ayudarse mutuamente. Tras estas dos instancias se realizó una primera evaluación de manera informal, preguntando la percepción de algunos niños y profesores en los recreos.

Se observó alta motivación por parte de los niños, ellos preguntaban “¿cuándo van a poner los buzones para la radio?”, “estuvo entretenido el recreo, ya no me quedo dormida”, los profesores decían “es una buena estrategia para bajar el nivel de conflicto en el recreo” etc. Sin embargo, se observó que no se valoraba alguna asignatura en particular y que se diluía el objetivo con el que fue creada la radio, por lo cual se vio necesario realizar los siguientes ajustes.

Se conversó con la Jeje de utp y con los docentes involucrados, haciendo ver que el objetivo de la radio no se estaba logrando, se acordó que era necesario establecer una organización más clara. Esto implicó modificar la programación de la radio en cada sesión, determinando que en cada transmisión se destaque sólo una asignatura, porque generaba confusión al destacar todas al mismo tiempo y además los docentes que transmiten están empapados de su asignatura y no de las otras. Además, se aclaró que antes de cada transmisión cada docente debe realizar una planificación sobre las intervenciones que considerarán en cada transmisión, y se

compartió un formato como sugerencia. Finalmente se revisó el cronograma de turnos para distribuir a los profesores en las fechas que quedan durante este año, dado que el día miércoles no era posible para todos los docentes algunos quedaron en otro día de la semana. De esta manera, las transmisiones radiales realizadas a la fecha han sido las siguientes:

Fecha	Responsable
Miércoles 5 de oct.	Docente de Educación Física
Miércoles 12 de oct.	de Música y de Arte
Miércoles 19 de oct.	Suspende por visita de circo
Miércoles 26 de oct.	Docente de Educación Física
Jueves 3 de nov.	Docente de Música
Miércoles 9 de nov.	Suspende por dificultad del docente
Miércoles 16 de nov.	Docente de Arte

En anexo 4 se pueden revisar dos ejemplos de planificaciones de la radio posteriores a la primera evaluación, esto es de los días 26 de oct, 3 de nov.

Una segunda evaluación de la actividad, esta vez más documentada, tuvo en consideración tanto la opinión de los docentes como la opinión de una muestra de estudiantes. La evaluación con docentes se realizó el día miércoles 26 de octubre en la reunión de consejo, para ello se utilizó la siguiente metodología:

Se recuerda el objetivo de la radio: visibilizar y fortalecer las asignaturas de menor carga horaria. Se consulta a los docentes: 1 ¿qué aspectos positivos destacaría de la radio escolar? y 2 ¿Qué aspectos considera que son necesarios de mejorar en la radio escolar? Para responder a estas interrogantes, a cada docente se le entregó un post-it, solicitando escribir en un lado la respuesta a la primera pregunta y en el otro lado la respuesta a la segunda pregunta. En la siguiente tabla se refleja un resumen de los resultados obtenidos en este momento evaluativo.

Tabla 7: Resumen de resultados, consulta a docentes sobre la radio escolar.

Número de docentes que participa en la evaluación	17	Fecha: 26 de octubre.
Número de docentes que responden a la pregunta	1.- pregunta: 17	
	2.- pregunta: 13	
Aspectos que se destacan en las respuestas de cada pregunta.	<p>1ª pregunta (aspectos positivos): provoca entusiasmo, anima, alegría, participación, entretenida, ayuda a mejorar la convivencia, motiva, esparcimiento, hace entretenidas las asignaturas que presenta, provoca calma.</p> <p>Los aspectos se presentan en orden de mayor a menor frecuencia de respuestas.</p>	
	<p>2ª pregunta (aspectos a mejorar): volumen alto, incluir más días, que participen todos los cursos, música poco apropiada, dar espacios a los estudiantes para locutar, mensajes ofensivos.</p> <p>Los aspectos se presentan en orden de mayor a menor frecuencia de respuestas.</p>	

Estos datos permiten interpretar que: el cuerpo docente de manera general ve positiva la actividad de la radio escolar, como espacio para fortalecer el reconocimiento de la importancia de las asignaturas con menor carga horaria, sin embargo, hacen algunas recomendaciones para que sea aún más provechosa, tales como mayor cuidado en relación a la forma y contenidos.

Para evaluar la apreciación de los estudiantes se seleccionó tres cursos como muestra: 7A, 3 B, Y 6B y se elaboró una pequeña encuesta con tres preguntas: ¿A qué asignatura te recordó la radio de este jueves? ¿Qué temas de esa asignatura te llamaron la atención en la radio? ¿Te gustaría que la radio se siga realizando? ¿porqué? para obtener esta información se solicita ayuda a los profesores jefes, pidiendo que el día viernes 4 de noviembre puedan solicitar a los estudiantes a responder el cuestionario.

En la siguiente tabla se refleja los resultados de la encuesta a estudiantes.

Tabla 8: Resumen de resultados, consulta a estudiantes sobre la radio escolar.

Número de niños que participa en la evaluación	Total: 55 7A: 20 6B: 20 3B: 15	Fecha: viernes 4 de noviembre.
Resumen de las respuestas de los estudiantes por curso.	<p>1ª pregunta ¿a qué asignatura te recordó la radio de este jueves?²:</p> <p>7a: Música (14 estudiantes), Educación física (5 estudiantes), Lenguaje (1 estudiante).</p> <p>6b: Música (13 estudiantes), ninguna o no entendió (5 estudiantes), tecnología (1 estudiante), lenguaje (1 estudiante).</p> <p>3b: música (5 estudiantes), no entendió o ninguna (8 estudiantes), historia (1 estudiantes), 1 (lenguaje).</p>	
	<p>2 pregunta: ¿Qué temas de esa asignatura te llamaron la atención?</p> <p>7a: música y canciones, los saludos, vida saludable, tipos de canciones, las melodías y ritmos, no puso atención y ninguno.</p> <p>6b: música, saludos, no entiendo.</p> <p>3b: no responde y ningún tema.</p>	
	<p>3 pregunta: ¿Te gustaría que la radio siga funcionando? ¿Por qué?</p> <p>7a: Si (20 estudiantes), los motivos son por ser: divertida, muy buena, entretenida, por canciones alegres, motiva, se pasa bien, distrae.</p>	

² La radio del día jueves 3 de noviembre la realizó el profesor de música.

	<p>6b: Si (20 estudiantes), los motivos son: mejora el ambiente, entretenido, alegría, democrático.</p> <p>3b: si (9 estudiantes), no les gusta (4 estudiantes), más o menos (1 estudiante), no responde (1 estudiante). Los motivos para los que responden si son por ser: entretenida, animada y muy buena. Los motivos para las otras respuestas son: porque estoy en cancha, juego a otra cosa y varios no dan motivos.</p>
--	---

Estos resultados dan cuenta que la mayoría de los niños logran diferenciar que la radio está enfocada cada intervención a una asignatura en particular; respecto a la segunda pregunta según las respuestas aún no hay mucha claridad y está débil el contenido o temáticas de cada asignatura abordadas en la radio, y en la última pregunta da cuenta que hay una alta valorización por esta actividad lo que les provoca satisfacción que se expresa de distintas maneras con expresiones de agrado.

Al comparar los tres cursos, se puede ver que el sexto y séptimo están más atentos a los que se trasmite, mientras que los más pequeños pudieron desarrollar menos sus respuestas y un grupo de app. 30% dice que no le gusta porque estaba en otro lugar en el recreo.

Una conclusión interesante es que la radio podría ser más adecuada para los estudiantes del segundo ciclo, que para los del primero ya que los estudiantes de tercero básico tienen menos capacidad de inferir el propósito de la radio y a algunos les llama la atención otro tipo de juegos en el recreo.

4.2 Reflexión sobre la implementación y monitoreo de la propuesta de mejora

A partir del análisis y reflexión de la implementación de la propuesta de mejora, se considera que las actividades realizadas fueron en gran medida pertinentes al objetivo que se pretendía lograr y además fueron atingentes a la realidad de la

institución educativa, porque, el ejecutar dichas acciones, permitió incluir la mirada y el aporte de los docentes en cuyas asignaturas se visibilizó la problemática, del mismo modo, la metodología de adentro hacia afuera fue importante porque abrió el camino para identificar y utilizar los recursos de la misma institución y movilizarlos con el apoyo de los docentes. Además, fue pertinente en el sentido de que se reforzó el sello integral del proyecto educativo que hasta el momento no se había reflexionado en su importancia y en nivel de apropiación que tiene la comunidad educativa frente a esta característica propia.

Tras la implementación, se ha observado que la comunidad educativa en general ha tenido una buena recepción de las actividades planteadas, esto se ha visto reflejado tanto en la evaluación intencional aplicada, como también en otros espacios informales escuchando comentarios positivos de pasillo. Del mismo modo, también se pudo ver que, sin planificar, los profesores encontraron espacios para comunicarse entre ellos y con los estudiantes de una manera distinta por lo cual este espacio fue reconocido y valorado por los docentes.

Analizando otros aspectos de la implementación, es pertinente identificar algunos factores que beneficiaron la realización de las actividades, entre los cuales se pueden considerar: el rol que desempeña la estudiante de magister desde la dirección, ya que desde ahí fue más posible contar con el apoyo tanto de la jefa de utp como de los docentes involucrados al comprometerse y apoyar el proyecto, por otro lado, tenemos la experiencia del profesor de educación física quien ya tiene el dominio en el tema de la radio y fue capaz de dar la iniciativa y apoyar a los otros docentes que no estaban familiarizados con actividades de esta índole.

Del mismo modo, entre los aspectos obstaculizadores podemos mencionar que al momento de aplicar la actividad la situación se había superado en algún nivel por el retorno a clases presenciales, por otro lado, influyó el factor tiempo de los docentes, porque en este año siempre fue muy escaso debido a la carga laboral agobiante por las consecuencias de la pandemia, donde el trabajo pedagógico fue más

demandante por la atención que requerían los estudiantes tanto por el déficit de aprendizajes como por los problemas emocionales y conductuales vistos con mayor presencia.

Durante la ejecución de las actividades, se fue monitoreando e identificando algunos elementos que permitieron visualizar la necesidad de pequeños ajustes. En palabras de Kleer, el monitoreo es relevante ya que permite planear los futuros pasos aprendiendo del pasado. En este sentido, el proceso de implementación y de realizar ajustes, fue una etapa de profunda enseñanza porque permitió mirar el problema, y realizarse algunas preguntas como ¿en qué medida la práctica deseada se alcanzó? ¿qué cambios se visualizan después de la implementación del plan? ¿cómo fue la participación de los responsables de las actividades y como fue la recepción de parte de los estudiantes? estas preguntas ayudaron a abrir mi mente y realizar algunas adaptaciones en búsqueda de mejores resultados, además implicó ser realista y ver con objetividad los cambios para realizar modificaciones con la convicción de que estos espacios son sin duda, de crecimiento y aprendizaje.

En línea con la idea mencionada, durante el monitoreo se visibilizó que los estudiantes y comunidad no tenían mucha claridad del enfoque y objetivo de la radio, lo que se percibía a gran escala era que se estaba realizando una actividad entretenida en donde había la posibilidad de enviar saludos y mensajes además de solicitar temas musicales. Este elemento dio cuenta de que no se estaba logrando el objetivo central y se conversó con la jefe de utp y posteriormente con los docentes, tras esta acción se decidió considerar los cambios mencionados en el número 4.1 y darle mayor consistencia y claridad a la implementación.

Para esto se propuso que, en lugar de resaltar en una misma intervención radial a todas las asignaturas con menor carga horaria, se designe una asignatura por intervención, además para que haya una previa claridad de lo que se va comunicar, cada docente de turno para realizar la radio debe realizar una planificación con los temas a fomentar en la radio.

Respecto a la carta gantt, los tiempos previamente planificados generalmente se pudieron cumplir, excepto en el tiempo de las intervenciones programadas, cabe mencionar que dos programaciones no se pudieron realizar con tal fecha, porque en una ocasión al momento de planificar no se recordó de la actividad de convivencia escolar antes programadas en ese día, y en otro día el docente de turno no alcanzó a preparar la actividad porque tuvo una emergencia familiar.

En lo que queda del tiempo antes de que el año culmine, es posible que pueda ocurrir alguna interferencia porque la finalización del año escolar puede significar algún desajuste por las actividades institucionales pendientes, entrega de notas, confección de informes, complementar libros y otros aspectos propios que se van acumulando al término del año escolar. Independiente que esto ocurra, se pretende seguir motivando a la continuidad de la actividad para el próximo año de acuerdo a la percepción que se tenga y con apertura a la adaptación de nuevos ajustes si es necesario.

Además, este plan es un paso inicial, pero es importante que en el mediano plazo se siga fortaleciendo las asignaturas con menor carga horaria en el aula, en acciones tales como: apoyo en el diseño de actividades, aplicación de estrategias de motivación, acompañamiento y retroalimentación a los docentes, mejorar las condiciones laborales de los profesores de menor carga horaria, analizar el uso de la jornada escolar completa, entre otros aspectos de manera de continuar fortaleciendo la formación integral de los estudiantes.

A partir de este trabajo, considero que el rol como agente de cambio se vio enriquecido en ámbitos como: el uso de datos para la mejora, que ahora tiene mayor sentido porque se pretende que estos sean transformados en conocimiento útil para la toma de decisiones dirigida al mejoramiento educativo (Ministerio de educación, 2020).

Otro ámbito favorable, es el desarrollo de capacidades personales para el liderazgo, en este aspecto fue muy significativo el desarrollo de los cinco estados mentales (conciencia, flexibilidad, eficacia, maestría, conciencia e interdependencia)

pudiendo desplegar habilidades para aplicar en los distintos procesos de este trabajo y en otras situaciones escolares, (Costa, et al, 2014).

Del mismo modo, pude tener mayor conciencia del liderazgo centrado en el estudiante, considerando que todo lo que hagan y crean los adultos, repercute en la formación de los estudiantes, por lo cual es necesario integrar las necesidades tanto de los adultos y como de los estudiantes, pero con centralidad en los últimos porque ellos son los destinatarios principales de los procesos de mejora (Robinson 2010). Por lo tanto, el desarrollo profesional docente debiese estar en función del aprendizaje de los estudiantes, entendido de manera integral e inclusiva (Ministerio de Educación, 2020).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo, se concluye que lo que se ha podido desarrollar de la propuesta de mejora, está dando muestras de algunos logros incipientes relacionados con la valoración docente y reconocimiento de la importancia de asignaturas de baja carga horaria por parte de los estudiantes, sin embargo, el propósito de una educación integral requiere de constante atención y de realizar cambios más profundos, ya que la problemática de desbalance entre asignaturas, ha existido por mucho tiempo, debido a una cultura a nivel nacional e internacional que entiende que el éxito está asociado a aprendizajes del ámbito científico humanista, lo cual está avalado en la distribución de horas de los planes de estudio que sugiere el Mineduc.

El problema de práctica trabajado, viene de algún modo a poner en cuestión algunas ideas preconcebidas acerca de la educación integral, cómo, por ejemplo, la idea

desesperanzadora de que al ser esta situación una realidad institucional y universal, no hay mucho que hacer, porque no está al interior del establecimiento el poder de cambiar las políticas educativas y por ende la cultura mercantilista de la educación.

Esta idea da un giro, porque en el proceso de este trabajo, he visualizado la riqueza de recursos que hay al interior de la escuela, lo que me lleva a pensar que, hoy, si es posible mejorar esta problemática porque contamos con la energía y disposición humana, también con las condiciones básicas y principalmente porque nuestros niños necesitan y se merecen participar del derecho fundamental a la educación, que ahora tiene el adjetivo de “integral”, y además porque de alguna forma se estaría respondiendo al principio de “educación integral” que establece el Decreto con Fuerza de Ley de 2010 que refiere que “El sistema educativo chileno se construye sobre la base de los derechos garantizados en la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes” (Ministerio de Educación en el art.3) y que debería inspirar a todos los establecimientos del sistema educativo.

Con esto se clarifica que, la formación integral no responde a lo que la sociedad neoliberal espera, en donde tu valor se determina por lo que tienes y no por lo que eres, por cuanto produzcas y no por ser persona, en definitiva, porque vales por el poder y el tener que ejerzas. Sin embargo, ahí está el desafío de ir contra corriente de esta visión, quizá siendo cuestionado por salir de la norma ante la vista del sistema educativo, pero, por otra parte, dando luz de esperanza para las familias y estudiantes que son víctimas de un sistema político y económico que valora algunas dimensiones del desarrollo humano en desmedro de otras.

Otra observación y aprendizaje que surge con este trabajo, es que existe la necesidad de que la cultura de la educación integral, hay que trabajarla desde los primeros años de escolaridad, porque también en esos niveles está arraigada la idea de mayor importancia de las asignaturas de mayor carga horaria, en este aspecto, una muestra de lo que ocurre es que por ejemplo este año, a raíz de la pandemia y del rezago de los niños en lenguaje y matemáticas, se remplazaron los talleres artísticos por reforzamiento en esas asignaturas. Mirando ahora esta

decisión, creo que tal vez se podría haber buscado una salida intermedia, que no perjudique tanto las asignaturas artísticas, como por ejemplo haber reforzado de manera más pareja todas las asignaturas. Creo que ahora soy más consciente de ese tipo de decisiones.

Además, por medio de este trabajo se visualizó que hay otros factores que alimentan esta problemática, por ejemplo, respecto a la cantidad de horas de contrato, casi siempre es menor para los docentes de las asignaturas de baja carga horaria, lo que permite que las horas de libre disposición también sean menores y les quede poco tiempo para realizar el trabajo de planificar y evaluar de manera óptima, así también el trabajo administrativo y la relación con los estudiantes.

También, se considera que fue una buena opción la idea de socializar el problema con los docentes de las asignaturas con baja carga horaria y pedirles ayuda en su solución, ya que ellos notaron que hay un interés de la directora y jefa de utp por valorar estas asignaturas y su trabajo, eso les motivó a participar activamente.

El trabajar en conjunto entre directivos y docentes y promover el trabajo en equipo entre docentes, también fortaleció el desarrollo profesional docente de los profesores, avanzando en el fortalecimiento de su capital profesional que, según Fullan, (2014) se da en la confluencia de tres capitales: el capital humano, capital social y capital decisorio. Para efectos de este trabajo, el capital humano apoya el desarrollo del conocimiento y las destrezas para la profesión, el capital social se refiere al beneficio que producen las interacciones y relaciones sociales propiciando el acceso al conocimiento y a la información, y el capital decisorio promueve la capacidad de hacer juicios discrecionales y tomar mejores decisiones.

Del mismo modo, mi desarrollo profesional docente se ha visto fortalecido, porque percibo que cuento con más herramientas para poder responder de mejor manera a las problemáticas que van surgiendo en la institución, como por ejemplo poder distinguir lo que es un problema de práctica o la importancia de realizar un diagnóstico consultando a los actores del establecimiento. También me parece relevante el identificar recursos para el cambio. Observo que el diseño de la mejora tiene mucho de prueba y ajuste, no se diseña algo definitivo en una primera

instancia, sino que se diseña, se prueba, se ajusta y lo que va quedando es el resultado de esas rondas.

También, creo que este trabajo, sitúa al estudiante egresado con un perfil de graduación que se reconoce por ser un potencial líder en su propio centro educativo que es capaz de tener una mirada amplia y clara en los aspectos que están necesitados de transformación para proponer y liderar un plan de mejora o si esto no es posible acompañar a otros líderes asesorando en esta tarea en donde los frutos se van reflejando de manera inmediata o a mediano plazo.

De esta manera, con la aplicación de este enfoque para la resolución de problemas basado en diseño, se cree que hasta el momento está siendo una propuesta atingente, porque invita a reconocer y analizar el propio ambiente laboral, detectando aspectos a mejorar que están influyendo en el aprendizaje de los estudiantes, y al mismo tiempo encamina a encontrar en el mismo medio los recursos que están a la espera de ser movilizados para aportar al logro de los objetivos y minimizar el nivel de brecha que permite llegar a la mejora educativa. Además, el enfoque y herramientas utilizadas a lo largo de este trabajo, pueden ser útiles para orientar el proyecto de mejoramiento escolar (PME), porque el proceso realizado podría aplicarse en las necesidades docentes que están a la base de los objetivos y acciones del PME.

Del mismo modo, el pensar que la toma de decisiones es más atingente cuando se realiza tomando en cuenta el parecer de los demás, me permitió tener mayor apertura para compartir información admitiendo la participación de otros en la toma de decisiones, (Tschannen-Moran, 2015).

Asimismo, hay que considerar que es posible lograr cambios, con el esfuerzo de todos los integrantes de la comunidad educativa, pero no es de negar que por más esfuerzos que se hagan a nivel micro y meso, será muy difícil sostener una cultura de educación integral si no hay una intervención del nivel macro, por lo cual, es necesario que se realicen cambios a nivel estructural en nuestro sistema educativo, para desarrollar una conciencia crítica en las comunidades educativas que

cuestione para qué estamos educando y que movilice a dichas comunidades en la exigencia de condiciones para una educación más integral.

Si se pudiese hacer sugerencias de condiciones que podría establecer el ministerio en esta materia, se propondría: solicitar que todos los establecimientos desarrollen un plan de acción para el desarrollo de la formación integral; o, dejar un día establecido en el calendario escolar para abordar la formación integral, entregando material para trabajar con los niños y entregando orientaciones para que cada comunidad educativa analice lo que es la educación integral, se autoevalúen en la temática y se propongan metas concretas respecto al tema..

De ahí que mis expectativas para el futuro consisten en continuar generando instancias de reflexión y análisis para que toda la comunidad educativa pueda tomar conciencia de la importancia del desarrollo de la educación integral que propone el proyecto educativo. Como menciona Costa et al. (2014) citando a Csikszentmihalyi, (2008) en relación al desarrollo de la conciencia refiere que “una conciencia ampliada orienta la mejora, permite evidenciar cegueras y producir nuevas ideas.” (p.11).

También, el hecho de haber puesto en práctica los diversos pasos para identificar un problema y diseñar soluciones, se proyecta en el futuro que será más expedito y simple en el abordaje de otras necesidades de mejora que detecte en mi escuela, espero poder avanzar más rápido en la identificación de problemas y recursos y poder concentrar mayor tiempo en la construcción de las actividades velando por su pertinencia y factibilidad.

Finalmente, considero que todos los aprendizajes adquiridos en este proceso, y todos los desaprendizajes que esto conllevó, fortalecieron el rol de liderazgo cuyo objetivo final es consolidar la justicia en educación, reconociendo el derecho fundamental porque “aun cuando los márgenes de acción de las escuelas tengan sus limitaciones, cuanto más eficaz sea una escuela más justa será y, mayor aún, si la eficacia redunde en beneficio de los alumnos en desventaja social o escolar” (Bolívar, 2012, p.40).

BIBLIOGRAFÍA

Bellei, C. (2014). Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago: Lom Ediciones; Universidad de Chile; https://www.observatoriodelainfancia.es/fichero/soia/documentos/5171_d_Lo-aprendi---en-la-escuela.pdf

Bolívar, A., (2012). Revista Internacional de Educación para la Justicia Social. Justicia social y equidad escolar. una revisión actual (RIEJS). Vol. 1, Núm. 1.

Conferencia Episcopal de Chile (2020). Bases Curriculares y Programa de Estudio. Asignatura Religión Católica. Editorial Santillana. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14862/bbcc_religion_catolica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Costa, A., Garmston, R., & Zimmerman, D. (2014). Cognitive capital: Investing in teacher quality. Capítulos 1 y 3. New York, NY: Teachers College Press.

Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México. Mcgraw-hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Fundación Educacional Escuela Particular La Merced. (2022). Proyecto Educativo Institucional. <https://lamercedtiltil.cl/wp-content/uploads/2022/09/Proyecto-Educativo-Institucional-PEI.pdf>.

Gabardini, J. (s/a). Técnicas para la realización de retrospectivas. <https://kleer-materiales.s3.us-east-2.amazonaws.com/kleer-tecnicas-de-retrospectivas-es+v7.pdf>

Ministerio de Agricultura. Centro de Información de Recursos Naturales (2021). Características demográficas y socioeconómicas comuna de Til Til. https://www.sitrural.cl/wp-content/uploads/2021/10/Til-Til_demografica.pdf

Ministerio de Educación. (2018). Agencia de la calidad de la educación. Guía Metodológica para Uso de Datos. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14922/Libro_uso_guia_metodologica_.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mintrop, R., & Órdenes, M. (2021). Resolución de problemas para la mejora continua. Una guía práctica para líderes educativos. Santiago. LOM ediciones. 1ª edición.

Mujica, J. Inostroza, C. (2021). Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Artículo 78. Políticas educativas, evaluaciones estandarizadas y formación escolar integral en Chile: análisis de la desvalorización a diferentes materias del currículo. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2034/2091>

Ovalles, J.C, Gisbert, V. & Pérez, A.I. (2017). Herramientas para el análisis de causa raíz (ACR). 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 1-9. DOI: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_1.pdf

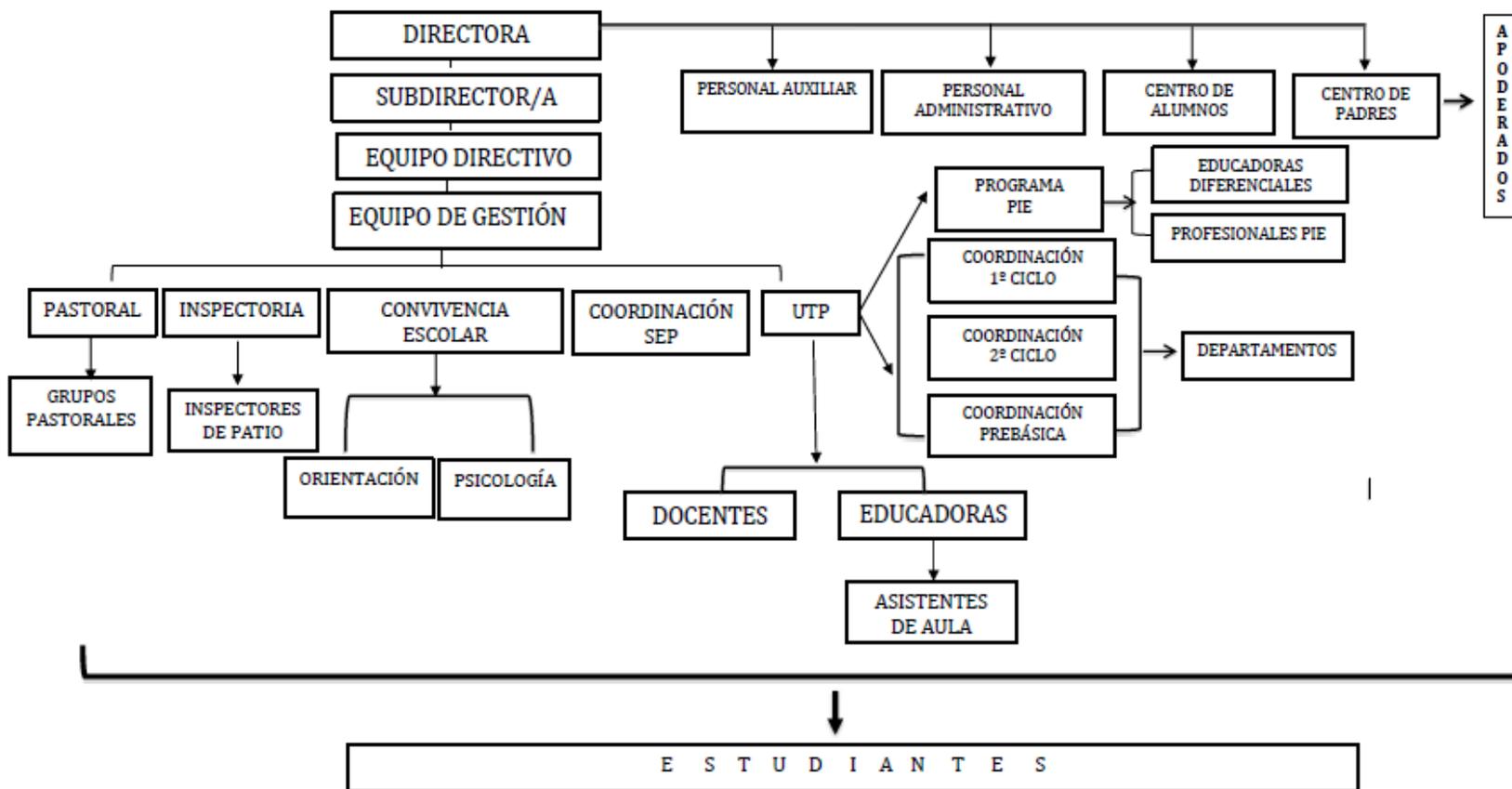
Órdenes, M., y Weinstein, J. (2019). Mejora Escolar Basada en Diseño: Una Agenda de Práctica e Investigación. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/CEDLE-Escuelas-li%CC%81deres-2019-V.1.pdf>.

Secretaría Regional Ministerial de Desarrollo Social y Familia (2022). Índice de prioridad social de comunas 2022. Región Metropolitana. Santiago. https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/INDICE-DE-PRIORIDAD-SOCIAL-2022_V2.pdf

Torres, C., (2018). Revista iberoamericana de educación. Después de la tormenta neoliberal la política educativa latinoamericana: entre la crítica y la utopía. Madrid. España. <https://www.redalyc.org/pdf/800/80004814.pdf>

ANEXOS

ORGANIGRAMA FUNDACIÓN EDUCACIONAL ESCUELA PARTICULAR LA MERCED 2022



Anexo 2: Power point usado como apoyo para la reunión de la primera actividad.

Objetivos:

- Reforzar el sello educativo integral del establecimiento.
- Compartir el problema de práctica y el proceso realizado para su determinación.
- Levantar ideas para promover las asignaturas con menor carga horaria.

Analicemos el sello educativo Integral del PEI

El PEI tiene tres sellos educativos:

1 sello católico

2 sello educación integral: “formar estudiantes integrales, con una sólida formación académica, deportiva, artística y espiritual, que sean un aporte a la sociedad actual”.

3 sello ambiente acogedor, comprensivo y dialogante.

Proceso para seleccionar el problema

1.- Se visualizó en la pandemia que:

Se conectaban menos a las asignaturas de menor carga horaria.

Enviaban pocas actividades a los docentes de estas asignaturas.

Apoderados sugerían la opción de realizar sólo las asignaturas de mayor carga horaria porque “según ellos son las más importantes”.

2.- El problema pasó de ser intuitivo a ser comprobado.

Se realizó una **encuesta** a dos grupos de docentes para diagnosticar el problema, primer grupo (3 docentes de asignaturas de menor carga horaria) segundo grupo (3 profesores jefes).

¿Consideras que esta sigue siendo una problemática actual y por qué?

La finalidad es que se propongan actividades en conjunto que permitan:

- Abordar el sello educativo de educación integral que sostiene el PEI en donde todas las asignaturas aportan en la formación del ser humano.
- La finalidad es que los docentes de estas asignaturas se sientan apoyados por la institución.
- Equilibrar condiciones entre las asignaturas con mayor carga horaria y las asignaturas con menor carga horaria.
- Las actividades deben ser viables, que respondan a la problemática, que sean compartidas, que sean interdisciplinarias y que no requiera mayor desgaste laboral (simples).

¿Qué actividades podemos hacer para promover la importancia de las asignaturas de menor carga horaria?. Responder en hoja y luego compartir las ideas.

Anexo 3: tabla de cotejo sobre participación y asistencia, primera actividad.

Indicadores de logro de participación:

1 bajo nivel de logro

2 medio nivel de logro

3 alto nivel de logro

Indicadores de logro de participación:

1 no logrado

2 logrado

Criterios de evaluación					
	Participación			Asistencia	
	1	2	3	1	2
Profesor 1			x		X
Profesor 2			x		X
Profesor 3			x		X
Profesor 4		X			X
Profesor 5			x		X
Profesor 6		X			x

Anexo 4: planificación 1 intervención radial de Educación Física.

DIA	26/ 10	TIEMPO	60 minutos
PROFESOR A CARGO	Gonzalo Gallardo	ASIGNATURA A DESTACAR	Educación Física y Salud
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES		TIEMPO
Saludo y presentación de la asignatura	La asignatura de Educ. Física y Salud prepara a los estudiantes, en los ámbitos del movimiento corporal, motricidad, deportes, danzas y estilo de vida saludable para adquirir a través de la práctica un desarrollo continuo en cada uno de los ámbitos. Donde aparece una herramienta importante para el aprendizaje que es el JUEGO, el aprender haciendo, ejecutando, aplicando ejercicios principalmente para mejorar las habilidades motrices, las capacidades físicas, los principios de juego y entrenamiento y por supuesto los distintos deportes.		5 minutos
Temas musicales			5 minutos
Destacar participación deportiva año 2022	Se dará a conocer los resultados más importantes obtenidos en las distintas competencias escolares en damas y varones de manera de incentivar la participación en las clases de Educ. Física y Salud como medio para aprender, adquirir valores para una sana competencia como lo son: el esfuerzo, la superación, el trabajo en equipo, el respeto, el sano convivir entre los distintos niños y niñas que componen una selección tomando en cuenta que son de diferentes cursos.		10 minutos
Saludos	Lectura de los saludos.		5 minutos

Datos o tips importantes de la asignatura.	Sabias que: El cuerpo humano tiene más de 600 músculos los cuales componen el sistema muscular, de los cuales en la zona superior se destacan: el pectoral mayor, bíceps, tríceps y abdominales y en la parte inferior los músculos cuádriceps, isquiotibiales, gastronemios y por supuesto nuestro músculo más importante que es el CORAZON.	10 minutos
Temas musicales		5 minutos
SABIAS TU QUE:	Habilidades motrices, capacidades físicas, deportes. Se dan a conocer datos importantes de estas Conceptos	10 minutos
Saludos	Lectura de saludos	5 minutos

Planificación 2 intervención radial de Música.

ASIGNATURA: **MÚSICA**

DOCENTE: **BASTIÁN TORRES**

FECHA: **3/11/2022**

TIEMPO ASIGNATURA A DESTACAR: **60 MINUTOS**

Objetivo: Crear instancias de comunicación radial durante el recreo para que la comunidad educativa, participe de actividades en donde se destaquen las asignaturas con menor carga horaria de manera lúdica.

Pauta de intervención:

1. Apertura: Pedido musical y saludo cordial de bienvenida a los y las estudiantes (5 minutos)
2. Saludos: Lectura de los saludos enviados por los miembros de la comunidad educativa (5 minutos)
3. Contenido: Se da a conocer los beneficios que entrega la disciplina artística de la música - 1° parte

(5 minutos)

4. Pedidos musicales: Recreación de obras populares con las solicitudes de los estudiantes (10 minutos)
5. Saludos: Lectura lúdica (5 minutos)
6. Contenido: Se da a conocer los beneficios que entrega la música - 2° parte (5 minutos)
7. Pedidos musicales: Recreación de obras populares (10 minutos)

8. Saludos: Lectura lúdica (5 minutos)
9. Contenido: Resumen de los aportes que nos entrega la música – Parte 1 y 2 (5 minutos)
10. Despedida: Se insta a los estudiantes que sigan activos escuchando esta intervención radial, se entrega un consejo práctico para ellos y se explica los procedimientos para que continúen participando. Se finaliza con el último pedido musical (5 minutos).

Autorización de Publicación

Datos de Identificación

Nombre del estudiante: Gladys Danicia Chuquín Farinango

RUT: 23027425-8

Dirección: Barros Arana 698. Til-Til.

Teléfono: 976061474

Mail: sorgladys10@gmail.com

Facultad y Escuela a la que pertenece: Facultad de Educación. Escuela de Investigación y Posgrado.

Título del Trabajo de Magíster: Plan de mejora para fortalecer el sello integral de un establecimiento particular subvencionado de la comuna de Til – Til.

Título al que opta: Magister en Educación.

Profesor(a) Guía: Andrea Horn.

Fecha de entrega: 4 de enero de 2023.

Tipo de Autorización

A través de este documento, indico a la Dirección de Bibliotecas y Recursos de Información (DIBRI) de la UCSH, mi decisión respecto a publicar en formato digital mi Trabajo de Magíster en su sitio web.

Marque con una X	
	a) No autorizo su publicación. Ninguna parte de este Trabajo de Magíster puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento.
X	b) Autorizo su publicación parcial, esto significa la publicación de los datos de identificación del trabajo (tales como título, autor, año) y resumen.
	c) Autorizo su publicación total, lo que implica la reproducción de este Trabajo de Magíster, con fines académicos por cualquier medio o procedimiento, siempre que se haga referencia a la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor(a).

FIRMA

