



**Trabajo final para obtener el grado de Magíster Profesional de la educación, mención currículum y evaluación basado en competencias**

**Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Colegio EL Arrayán de la comuna de Casablanca, región de Valparaíso**

**Nombre del candidato/a a Magister: Mirentxu Vásquez Balbontín**

**Nombre tutor Guía : Rocío Riffo San Martín**



## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>índice</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Resumen</b>   | <b>5</b>  |
| <b>II Objetivos</b>  | <b>7</b>  |
| • 2.1 Objetivo General   | 7         |
| • 2.2 Objetivos específicos  | 7         |
| <b>III.- Introducción</b>  | <b>8</b>  |
| <b>IV.- Marco teórico</b>  | <b>10</b> |
| • 4.1 Competencia.   | 10        |
| • 4.2 Formación de competencias en la escuela.                     | 13        |
| • 4.3.- Competencias en el Currículum Nacional.                    | 15        |
| • 4.4.- Liderazgo Pedagógico.                                      | 17        |
| • 4.5.-Teoría del liderazgo transformacional.                      | 17        |
| • 4.6.-La teoría del liderazgo situacional o contingente.          | 18        |
| • 4.7.- La Gestión Curricular.                                     | 18        |
| <b>V.- Marco contextual</b>  | <b>20</b> |
| • 5.1.- Aprendizaje de excelencia.                                 | 21        |
| • 5.2.-Aprendizaje socioemocional y valórico.                      | 21        |
| • 5.3.-Deporte y vida saludable                                    | 22        |
| • 5.4.- Desarrollo artístico y cultural                            | 22        |
| <b>VI.- Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación</b> | <b>25</b> |
| 6.1 Ficha técnica  | 25        |
| 6.2 Escala evaluativa  | 25        |
|  | 25        |



|   |           |
|---|-----------|
| A) Dimensión: Saber conocer   |           |
| B) Dimensión: Saber ser   | 28        |
| C) Dimensión: Saber hacer   | 29        |
| <b>VII- Área de gestión curricular</b>                              | <b>35</b> |
| • 7.1.-Dimensión: Gestión pedagógica                                | 35        |
| • 7.2.- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.              | 41        |
| • 7.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes            | 45        |
| <b>VIII.- Área Gestión de Recursos</b>                              | <b>48</b> |
| • 8.1. Dimensión: Gestión del recurso humano                        | 48        |
| • 8.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración. | 50        |
| • 8.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos                    | 53        |
| <b>IX.- . Liderazgo pedagógico</b>                                  | <b>54</b> |
| • 9.1. Dimensión: Establecer dirección                              | 54        |
| • 9.2. Dimensión: Desarrollo del personal                           | 57        |
| • 9.3- Dimensión: Gestión de la instrucción                         | 60        |
| <b>X.- Propuestas de mejoras</b>                                    | <b>63</b> |
| • A.1.- Saber Conocer   | 63        |
| • A.2.-Saber Ser  | 63        |
| • A.3 Saber Hacer   | 64        |
| • A.4 Gestión Pedagógica  | 65        |
| • A.5 Enseñanza y aprendizaje en el aula                            | 65        |
| • A.6 Apoyo al desarrollo de Estudiantes                            | 66        |
| • A.7.- Gestión del Recurso Humano                                  | 67        |
| • A.8 Recursos Financieros y administración                         | 68        |
| • A.9.- Gestión del Recurso Educativo                               | 70        |



|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>B.- Liderazgo Pedagógico</b>     | <b>71</b> |
| • B.1 Establecer Dirección          | 71        |
| • B.2 Dimensión Desarrollo Personal | 71        |
| • B.3.- Gestión de la Instrucción   | 72        |
| <br>                                |           |
| <b>XI.- Conclusión</b>              | <b>73</b> |
| <br>                                |           |
| <b>XII.- Bibliografía.</b>          | <b>77</b> |
| <br>                                |           |
| <b>Anexos</b>                       | <b>81</b> |
| <b>Anexo I</b>                      | <b>81</b> |
| <b>Anexo II</b>                     | <b>8</b>  |



## **I.- RESUMEN**

Hoy en día, bajo un contexto de permanentes cambios y transformaciones sociales, la educación de los niños y el sistema educativo nacional nos enfrenta a grandes desafíos con el fin de formar a los nuevos líderes del futuro, capaces de adaptarse a los constantes cambio y distintos escenarios educativos, que posean con competencias en liderazgo, educar personas integrales, que sean un aporte a la sociedad. Una formación que vaya principalmente dirigida en beneficio de los estudiantes de hoy.

Bajo el contexto mencionado anteriormente, este proyecto de investigación se lleva a cabo entre diciembre agosto del 2022 y mayo 2023, en el establecimiento educacional “Colegio Arrayán” de Casablanca, en base a una encuesta que da a conocer las perspectivas de los docentes con respectos a formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

El propósito de esta investigación es en primera instancia, conocer la percepción de los docentes de todas las áreas en base a la formación, liderazgo, gestión curricular y de recursos dentro del establecimiento, con el fin de generar medidas de mejoras en los aprendizajes de los estudiantes y además fortalecer las competencias corporativas.

El estudio tiene un carácter de investigación, para lo cual se han desarrollado 2 encuestas aplicadas a los docentes de distintas áreas y niveles, para posteriormente, identificar las fortalezas y debilidades del establecimiento. Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información fueron hechos de acuerdo con los cuestionarios de diagnóstico divididos en diferentes niveles de calidad desde el menor valor 1 hasta el de mayor valor 4, en relación con las dimensiones de estudio. Las encuestas se realizaron en dos etapas a un grupo aproximado de 45 profesores por ende la investigación cuenta con la validación metodológica necesaria para una correcta aplicación, explicada en profundidad en el apartado metodología.



Los resultados han permitido diagnosticar las competencias en los procesos de aprendizajes, ver la percepción de los docentes y presentar este estudio a la dirección del establecimiento en post de las mejoras que se pueden implementar, poder generar un modelo integrado de competencias funcionales, conductuales y corporativas, distribuidos en fases, experiencias claves, prácticas específicas y la forma de evaluación que corresponde a cada etapa del modelo educativo.



## **II.- Objetivos**

### **2.1.-Objetivo General**

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

### **2.2.-Objetivos específicos**

- 1.- Generar herramientas pedagógicas e instancias a partir del cuerpo docente, que promuevan aprendizajes de calidad en los alumnos del Colegio El Arrayán de Casablanca.
- 2.- Llevar a cabo un sistema evaluativo efectivo de acuerdo con el aprendizaje, el cual genere las habilidades que necesitan los alumnos en las distintas disciplinas.
- 3.- Propiciar instancias de debate con los profesionales para realizar mejoras a las prácticas docentes y además intercambiar recursos educativos los cuales potenciarán el trabajo en aula.



### III.- INTRODUCCIÓN

La educación está catalogada como un derecho fundamental de todos todas, es parte esencial del desarrollo de una sociedad más justa y equitativa. No obstante, el tener acceso a una mejor educación, de calidad no está garantizado. Existen muchos factores que son un impedimento para que los estudiantes alcancen su máximo potencial, algunos de ellos son la pobreza, el capital cultural de los padres, la discriminación y la falta de oportunidades. *"El artículo 26 de la Declaración universal de derechos humanos afirma que la educación es uno de estos derechos. Pero, además, establece también que la educación es el derecho a través del cual se propone extender el conocimiento, promoción y defensa del resto de derechos. (...) Hay a diario, desgraciadamente, violaciones constantes de estos derechos, violaciones que turban las conciencias de las personas sensibles. Sin embargo, pocas veces se afirma -y no suele escandalizar a casi nadie- la grave violación de la dignidad humana que supone sustraer a los alumnos su derecho a alcanzar con plenitud humanizadora la condición de agentes, de personas libres y responsables."* Gil, Jover y Reyero. *La enseñanza de los derechos humanos*. 2001.

Los métodos educativos pueden abordar estos desafíos a través de una serie de estrategias, incluyendo la formación basada en competencias ya que ésta *"Es un enfoque de la educación que se centra en el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en el trabajo. Este enfoque se basa en la idea de que los estudiantes aprenden mejor cuando están motivados por el desafío y la aplicación de lo que están aprendiendo a situaciones del mundo real. (OCDE, 2019).* Por otra parte, tenemos el liderazgo pedagógico, entendiéndose como la capacidad de los profesores y administrativos de influir en procesos de desarrollo de los estudiantes, con el fin de que se esfuercen por alcanzar sus metas y no sólo educativas, sino que las metas que se propongan en la vida también. Los líderes pedagógicos crean un entorno de aprendizaje positivo para motivar a los estudiantes y por parte de los directivos apoyar el desarrollo profesional de los maestros, según el Instituto Nacional de Liderazgo Educativo (NELP),2016.



Con respecto a la gestión curricular y la gestión de recursos, estas dos vienen muy de la mano ya que la primera es el proceso de desarrollo, implementación y evaluación del plan de estudios. Los directivos y equipo técnico son responsables de garantizar que este sea apropiado para los estudiantes, que esté bien diseñado y se implemente de manera efectiva y la gestión de recursos es el proceso de planificación, adquisición, distribución y uso de recursos para lograr los objetivos de una organización. Los gerentes de recursos son responsables de garantizar que estos se usen de manera efectiva y eficiente, además de que se cumplan los plazos estipulados y presupuestos. *“El desafío que enfrentan los colegios, para avanzar a grados mayores de calidad en el servicio educativo, es transformarse en Instituciones que se autogestionan. La toma de decisiones de manera endógena permite a los centros escolares, por un lado, determinar su rumbo según su realidad local y, por otro, asumir responsabilidades por los resultados de su gestión. La falta de capacidad de gestión del currículum no permite, en muchos casos, aprovechar recursos valiosos que se ponen a disposición de los Centros Educativos.”* (Alejandro Mora Tobar. (2010). La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad. Revista Vinculando).

El liderazgo ejercido por los equipos directivos es fundamental ya que deben ser capaces de optimizar al máximo el capital humano de la institución, estimulando la participación, dando autonomía al desempeño de sus docentes, haciendo responsable a cada integrante de la comunidad educativa. Esto significa ofrecer la oportunidad de participación a todos los actores del centro escolar en los procesos de mejora. Así de esta forma, los profesores, se sentirán comprometidos y responsables de los resultados.



## **IV.- MARCO TEÓRICO**

Para poder analizar aspectos fundamentales del diagnóstico y las propuestas de mejora del establecimiento en cuestión, es necesario definir conceptos claves para esta investigación y a su vez hacer un recorrido por las distintas áreas de la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

### **4.1 Competencia:**

Este concepto conlleva un problema que se muestra en la discusión y tratamiento de la formación basada en competencias por parte de los autores que han teorizado sobre el tema. Hasta hoy en día, no se ha llegado a un consenso, por lo que presentaremos distintas propuestas que se han realizado.

Por una parte, tenemos que el concepto nace desde la psicología social, y responde a las demandas de una época en que las innovaciones tecnológicas crean la necesidad de personas que se desenvuelven eficaz y eficientemente en un contexto nuevo, marcado por la informática y la industria, la cual, está caracterizada por la automatización de procesos. Se requieren personas competentes en el nuevo mundo del trabajo (Pucheu, 2002). Este concepto se ha extendido también al ámbito de la educación, no sólo con el objetivo de formar personas que se desempeñen de forma óptima y competente en el ámbito empresarial, sino de una forma más integral, como ciudadanos y personas.

Perrenoud (2003) nos dice que las competencias son invisibles y, consecuentemente con esto, Le Boterf (2001) declara que las competencias no existen, sino que lo que existen son personas competentes. De esta forma, las competencias serían privativas de los seres humanos, pero no en los términos que



pensaba Chomsky, quien define las competencias lingüísticas como una capacidad genérica e innata.

Al contrario de lo expuesto anteriormente, no podemos decir que las personas nacen competentes, o con un número de competencias determinadas, éstas son características de los seres humanos, ya que son capaces de desarrollarlas, no porque se encuentran en el código genético. De esta forma, la noción de competencia estaría inserta en el proceso de aprendizaje humano. No nacemos competentes, pero podemos aprender a serlo.

También es cuestionable la afirmación de que hay personas competentes, ya que puede ser competente en ciertas situaciones o ciertos trabajos y en otros no. En base a lo anterior se puede decir que las personas pueden tener una actuación competente en cierto momento. De esta forma, y cómo lo plantea Le Boterf, una competencia sería un saber actuar, más que un saber hacer, luego incluso revisa esta visión concluyendo que los saberes son recursos para una acción competente. Un saber hacer, responde más bien a la idea de esquema, es decir, una forma de realizar una actividad, y que tiene una génesis anterior a esa actividad, los esquemas son predefinidos, representan las operaciones necesarias para hacer tal o cual cosa, pueden ser enseñados o enunciados en un discurso procedimental. En cambio, las competencias responden a actuaciones en situaciones que tienen un componente de novedad, por lo que se requiere que la persona reflexione y sea capaz de innovar para tener éxito. Sin embargo, las situaciones no son nunca totalmente nuevas, siempre hay cosas que podemos identificar como ya vividas y adaptar ciertos esquemas ya aprendidos, combinarlos y transferirlos a una situación particular, para la cual no teníamos un esquema preestablecido.

En términos de Perrenoud (2003) por un lado “Una competencia organiza un conjunto de esquemas”. Y, por el otro, una competencia desarrollada es susceptible



de convertirse en un esquema que podrá ser utilizado en otra situación Las competencias, ya que se construyen en la coyuntura de una situación, es decir, implican un proceso. Este sería mover los distintos recursos, entre los cuales estarían los mencionados esquemas, en post de una acción competente y, por lo tanto, exitosa.

Los recursos que se deben movilizar responden a conocimientos, actitudes, formas de ser o aspectos del carácter, así como también, recursos que la persona pueda identificar en el entorno inmediato y que pueda movilizar a su favor. Por lo tanto, parte de este proceso de actuar en forma competente, es identificar el problema al cual se enfrenta el sujeto, evaluar, reflexionar, sobre todo los recursos que posee o de los que puede disponer para resolver el problema.

A pesar de que no se dispone de un acuerdo en cuanto al término competencia, hemos seleccionado algunas definiciones:

“Boyatzis (1992) el cual señala que las competencias serían el *“Conjunto de características de una persona que la hace capaz de desempeñar un trabajo excelente o de mantener perfectamente una función dada, haciendo que ella adopte los comportamientos adecuados.”* McClelland (en Spencer & Spencer, 1991) señala que una competencia es la *“Característica subyacente en un individuo... Las características subyacentes quieren decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir la conducta en amplias variedades de situaciones y tareas de trabajo”*. Woodruffe (En Gautier & Mardones, 2000) define competencia como *“La serie de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo eficazmente las tareas y misiones de un puesto”*, Allen (2002) Las describe como determinantes del desempeño laboral y Lévy-Leboyer (1997) como *“repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace eficaces en una situación determinada”*. (citado en Pucheu, 2002).



Las distintas concepciones de competencias ponen hincapié en dos aspectos relevantes, por una parte, competencia es una propiedad de la persona, algo que posee y lo hace ser competente. Sin embargo, esta característica es difícil de percibir o “invisible”, como dice Perrenoud, lo que sí podemos detectar, y por lo tanto medir, es el desempeño que posibilita esa competencia. La acción realizada por un sujeto competente determinará un desempeño de excelencia demostrable en el tiempo y espacio de su actividad

## **4.2 Formación de competencias en la escuela**

Para que un sujeto pueda desarrollar sus competencias, la formación en la escuela no puede limitarse a un proceso de entrega de recursos, para que ellos se movilizan en una situación determinada. Al contrario, es el estudiante quien debe construir estos recursos, por ejemplo, conocimientos y saberes, además de potenciar sus actitudes y características o modos de ser. Además, se debe propender a que el estudiante sea capaz de movilizar recursos y aspectos del entorno que le puedan ser útiles a la hora de actuar de forma competente. Se debe, entonces, educar para que los alumnos sean capaces de construir, identificar y movilizar los recursos necesarios en una situación determinada. Por lo tanto el rol docente debe ser exponer a sus estudiantes a experiencias que permitan desarrollar las competencias y estas experiencias deben tener las características de un problemas relevantes, reales con el fin de que sean una motivación para el estudiante, ya que sólo en ese contexto se puede desarrollar una competencia, si la situación no presenta un problema real, la actuación se limitará a un saber hacer, a la puesta en operación de un esquema preestablecido, lo que implica que no se realiza reflexión ni movilización de recursos. Sin embargo, esto no nos asegura, que en el futuro el estudiante se desenvuelva de forma competente frente a una situación nueva. Y éste sería un gran problema en el desarrollo de las competencias, ya que una persona puede ser competente en una determinada situación y luego no serlo en otra. La competencia, de esta forma, está ligada a la idea de innovación y se presenta en contexto desafiante hacia la persona.



Entonces podemos decir, las personas no se hacen competentes siendo alumnos, sino ante los problemas reales, que resolver un ejercicio de matemáticas implicaría una competencia, en cuanto se movilizan ciertos recursos, en este caso las fórmulas pertinentes, hacia la resolución eficaz y eficiente de un problema. Eficiente, en el sentido que esperamos, en donde los alumnos sean los más rápido, es decir que llegue al resultado movilizándolo el menor número de recursos posibles. Sin embargo, esa no es una competencia real, es sólo un saber hacer, algo mecánico, un esquema para resolver ciertos ejercicios en una prueba. Nada nos asegura que ese mismo alumno que resolvió un problema matemático en una prueba, pueda tener una actuación competente al enfrentarse a un problema matemático en la vida real, donde no tenga un esquema prediseñado de trabajo; es más, se da muchas veces lo contrario, debido a la descontextualización de los conceptos enseñados.

Ya que las competencias se forman en base de la experiencia, formar a los estudiantes en este hábito y enfrentarlos a situaciones problemáticas, en donde no habría un esquema que solo resuelva la situación, sino que los forzara a identificar, movilizar y combinar los recursos aprendidos necesarios para la solución. Situaciones que implican reflexión y evaluación para saber cómo actuar, por ejemplo, el aprendizaje de una lengua extranjera podría potenciar la competencia de dialogar con un extranjero en una situación determinada, para lo cual podemos enfrentar al estudiante a muchas situaciones diferentes, pero que tengan en común la necesidad de expresarse y hacerse entender por otro individuo.

Tenemos, además, la necesidad de que los estudiantes se posicionen en un rol activo, ya que para el desarrollo de competencias este debe ser protagonista, pero a su vez, no se puede forzar a una persona a ser competente. En consecuencia, el aspecto motivacional sería de suma importancia en el marco de una educación que tenga como objetivo el desarrollo de competencias. Además, no se enseña a ser



competente, sino que es algo que se aprende y desarrolla con el tiempo, lo que determinaría que los alumnos no pueden estar en una postura pasiva, de meros recipientes de información. El docente debe trabajar para empoderar a los estudiantes y contribuir a que sean conscientes y seguros de sus capacidades.

Actuar competentemente, requiere el deseo de querer hacerlo, además de la confianza en las propias aptitudes y saberes. En el aspecto evaluativo se presenta otro problema complejo, ¿es posible medir una competencia? De acuerdo con Perrenoud, la competencia es invisible, lo que se puede medir y evaluar son los indicadores de logro de esa competencia o las evidencias del desempeño que obtuvo una persona frente a una situación.

Pero ¿Cómo podemos saber?, si no es por el resultado que un estudiante movilizó bien los recursos, ya que estos no son sólo los saberes de la escuela, si no que, de sus propias experiencias, reflexiones frente a alguna situación ¿cómo conocer los recursos internos o del carácter de una persona?, ¿cómo saber si tenía recursos que no movilizó? Si la competencia implica innovación, ¿cómo medirla con un esquema preestablecido por el profesor? De esta forma, no se puede catalogar a una persona como no competente, por un desempeño puntual, puede que en otra ocasión o circunstancia sí lo sea.

### **4.3.- Competencias en el Currículum Nacional**

El currículum tradicional pone el acento en la enseñanza y no en el aprendizaje activo del estudiante, lo cual va en desmedro de una educación basada en el desarrollo de competencias. Principalmente, los planes y programas del Ministerio de Educación se basan en la selección de ciertos contenidos relevantes y la forma en que deben ser trabajados en la sala de clases. De acuerdo con Molina (2006), *“El propósito educativo se reduce a un aprender y enseñar”*. Lo anterior, se contrapone



con una formación basada en competencias, ya que ésta debe posicionar al estudiante en un rol activo con respecto a su aprendizaje. En términos Lévy Leboyer, las competencias “*No se enseñan, sino que se aprenden*” (Lévy-Leboyer 2000, p. 115). En consecuencia, Molina (2006), a su vez, recalca que es el “*Aprovechamiento de la experiencia es lo verdaderamente formativo*”. De acuerdo con Molina, la educación debe contener procesos de desarrollo humano del individuo, el cual se inicia a través de la relación pedagógica, pero a su vez la trasciende, ya que va más allá de un proceso instruccional, debiendo concurrir aspectos propios del sujeto y su experiencia.

El desarrollo del estudiante puede comenzar con el proceso instruccional de enseñanza aprendizaje, pero sólo se consolida a través del proceso mental activo del sujeto, “El aprendizaje de los términos y significados introducidos por la instrucción sólo fue el inicio de un proceso de desarrollo de los conceptos correspondientes con un esfuerzo mental interno del propio sujeto.” (Molina, 2006, p. 57). Molina cree que la dimensión del desarrollo del individuo se encuentra invisibilizado en las teorías curriculares, por lo tanto, podemos concluir que tampoco se encuentra efectivamente presente en el currículum nacional, al menos no más allá de su mención en los objetivos transversales. El autor manifiesta que las competencias se forman a partir de la relación entre aprendizaje y desarrollo y no de enseñanza aprendizaje. En nuestro caso, los planes y programas presentan una seria contradicción entre lo que se postula como objetivo de aprendizaje y la metodología de enseñanza. En otras palabras, el sujeto no adquiere una competencia, lo que sería factible de realizar en una relación tradicional de enseñanza aprendizaje; sino que desarrolla una competencia, él mismo se vuelve más competente. El desarrollo de competencias en un individuo se relaciona con su capacidad de “autogestionar su desarrollo personal o profesional” (Molina, 2006, p. 55), por lo tanto, el estudiante debe considerarse como un sujeto activo dentro del proceso educativo. Este rol activo no es promovido en la relación pedagógica por nuestro currículum.



En consecuencia, la perspectiva reduccionista de la educación a la relación enseñanza y aprendizaje, puede impedirle un eficaz manejo del desarrollo de competencias a los estudiantes, ya que las competencias no se enseñan, sino que resultan del aprendizaje y la experiencia, aprender haciendo sería lo que más favorece el proceso.

Es necesario, además, indagar en el proceso que relaciona aprendizaje y desarrollo, darle una mayor visibilidad en el currículum nacional, así como también, diseñar estrategias que motiven al estudiante a posicionarse en un rol activo y responsable de su propio proceso educativo.

#### **4.4.- Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo pedagógico se refiere a la capacidad que tiene un líder para inspirar y guiar a los miembros de una comunidad educativa en la obtención de metas comunes para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Para esto, se necesita un enfoque centrado en el estudiante y una cultura de colaboración y reflexión crítica sobre la práctica docente.

Con el fin de entender mejor el liderazgo pedagógico, es importante considerar algunas teorías y enfoques relevantes. Tales como:

#### **4.5.- Teoría del liderazgo transformacional**

Según esta teoría, los líderes efectivos son aquellos que inspiran y motivan a sus seguidores para que logren una visión compartida. En el contexto de la educación, el liderazgo transformacional puede implicar trabajar en estrecha colaboración con los docentes para establecer un sentido de propósito y objetivos compartidos, fomentar



la innovación, la experimentación en la enseñanza y el aprendizaje, además de proporcionar apoyo y recursos para el crecimiento y el desarrollo profesional docente.

#### **4.6.-La teoría del liderazgo situacional o contingente**

Esta teoría propone que el liderazgo efectivo depende de las circunstancias y el contexto. Los líderes deben ser capaces de adaptarse a las necesidades y características de su equipo y de la situación en la que se encuentran, así cumplen un liderazgo más efectivo. En el contexto de la educación, esto puede implicar una comprensión profunda de las necesidades de los estudiantes y los docentes, y ser capaz de proporcionar el tipo de liderazgo que mejor se adapte a esas necesidades.

El liderazgo situacional es ampliamente utilizado en la gestión de recursos humanos y se considera una herramienta valiosa para el desarrollo de habilidades de liderazgo eficaces y adaptativas.

La gestión curricular se refiere al proceso de planificación, organización, implementación y evaluación del plan de estudios de una institución educativa. La gestión curricular es crucial para garantizar que la educación que se imparte en una institución sea relevante y de calidad.

#### **4.7.- La Gestión Curricular**

La gestión curricular la entendemos como las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes de un establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza- aprendizaje. Incluyendo las acciones para asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.



La gestión curricular contiene una serie de pasos, en primera instancia por la planificación del plan de estudios, esto incluye la definición de los objetivos educativos, la selección de los contenidos educativos, y la creación de una secuencia lógica para la enseñanza de estos contenidos. Además, la planificación curricular debe tener en cuenta los recursos disponibles, el presupuesto y las necesidades de los estudiantes.

Una vez proyectado el plan de estudios, la siguiente etapa es la organización curricular, que implica la designación de maestros y recursos para la enseñanza, el establecer el calendario escolar y la creación de planificación.

Luego la implementación del currículo, que implica la enseñanza de los contenidos planificados con anterioridad. Es en esta etapa en donde los maestros deben aplicar los planes de lecciones y diseñar actividades para los estudiantes, que sean efectivas y motivadoras.

Finalmente, la evaluación curricular es crucial para la mejora continua de la gestión curricular. La evaluación implica la medición del aprendizaje de los estudiantes, la observación y el seguimiento de la enseñanza de los maestros, y la revisión del plan de estudios para hacer mejoras y ajustes donde sea necesario.

En resumen, la gestión curricular es un proceso clave para garantizar una educación efectiva y de calidad. Implica la planificación, organización, implementación y evaluación del plan de estudios, y es crucial para la mejora continua de la educación en una institución educativa.



## **V.- Marco contextual**

Esta investigación se desarrolla en el contexto del Colegio Arrayán de Casablanca, con una educación de excelencia, sustentada en un sistema de formación integral en lo valórico, emocional, académico y social. Formar y educar niños y jóvenes responsables de sí mismos, de su entorno, críticos, creativos y con un Proyecto de Vida”.

El establecimiento fue reconocido oficialmente por el Estado, el día 12 de abril del año 2000, para formar parte de los establecimientos de la comuna de Casablanca, Valparaíso.

El Rector a cargo es Ignacio Álvarez Araya, en la actualidad cuenta con una matrícula de 1341 alumnos desde Prekínder a 4to año medio. Además, cuenta con un plantel docente de profesionales de distintas áreas, tales como, profesores, diferenciales, fonoaudiólogos, psicólogos, asistentes sociales, terapeutas ocupacionales, asistentes de la educación, entre otros, que apoyan en forma permanente a los estudiantes de una manera integral.

El Colegio se ha consolidado en la comuna como una institución que brinda un espacio seguro para los estudiantes, otorgando la posibilidad de desarrollarse en diversos aspectos, tales como académicos, deportivos y sociales.

El alumnado ve esta institución como una oportunidad para ser formados como ciudadanos con valores marcados y un alto nivel académico, capaces de desarrollar el máximo de su potencial, todo esto con el apoyo de sus profesores, los cuales destacan por su calidad académica, humana y profesional.



En la actualidad, el colegio quiere seguir consolidándose como una opción educativa de calidad en la comuna, con una educación de excelencia, sustentada en un modelo educativo integral en lo académico, valórico y social.

Este modelo educativo fue estructurado y desarrollado teniendo presente las siguientes dimensiones fundamentales:

### **5.1.- APRENDIZAJE DE EXCELENCIA**

Estudiantes autónomos, capaces de transferir sus aprendizajes a diferentes contextos, tomar decisiones y adaptarse al mundo cambiante, a través de:

- Pensamiento Crítico
- Creatividad
- Comunicación
- Alfabetización digital
- Resolución problemas
- Metacognición

Demostrando altas expectativas en su quehacer y potenciando al máximo sus características e intereses personales.

*\*\*Excelencia: Proceso de mejora continua, ya que el ser humano es perfectible, siempre se puede mejorar. Conocimientos y habilidades superiores, dignas de aprecio y estima.*

### **5.2.- APRENDIZAJE SOCIOEMOCIONAL Y VALÓRICO**

Estudiante que desarrolla sus habilidades socio emocionales, actitudinales y valóricas, capaz de convivir en comunidad como ciudadano activo: responsable en su



entorno familiar, educativo y social, lo que permite orientar y construir su proyecto de vida.

**Actitudes:**

- Empatía
- Colaboración
- Comunicación Efectiva
- Autoconfianza
- Autogestión

**Valores:**

- Respeto
- Perseverancia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Autodisciplina o Autorregulación

**5.3.- DEPORTE Y VIDA SALUDABLE**

Estudiante que adquiere comportamientos y actitudes relacionados con un estilo de vida saludable, desarrollando hábitos cotidianos que incorporan la práctica sistemática de actividad física y deportiva, alimentación y el autocuidado, considerados como elementos vitales para el bienestar físico, psicológico, social.

**5.4.- DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL**

Estudiantes que participan y practican actividades de índole artísticas y culturales que le permiten desarrollar el sentido de identidad, pertenencia y valoración de la comunidad en la que se encuentran insertos comprometidos con el mundo que lo rodea.

Por otra parte, el universo de profesionales del colegio que se escogió aleatoriamente, como muestra para la realización de esta investigación, con



profesores de los tres niveles de educación, prebásica, básica y media, con el fin de tener una perspectiva bien amplia del estudio.

Los planes de estudio dirigidos al alumnado de educación inicial están hechos por módulos y tiene que ver con el desarrollo de competencias para pasar de nivel, si bien tienen sus respectivos ramos lo importante en este proceso es generar hábitos.

Los planes de estudios de educación básica y media se son:

- Lenguaje
- Ciencias
- Historia
- Matemáticas
- Educación física
- Inglés

Las clases se desarrollan en la modalidad presencial y los alumnos entran a las 7:45 A.M y terminan a las 14:30 hrs. En la tarde se realizan actividades extracurriculares como talleres de deporte, manualidades, arte, etc.

Este estudio de “Estrategias de evaluación por competencias utilizadas por los docentes del colegio Arrayán se enfoca en la creación, estandarización e implementación de estrategias, técnicas, herramientas tecnológicas e instrumentos para la evaluación de competencias profesionales dirigida al contexto de formación.

De igual forma, Ruiz (2008) expresa que en los modelos de enseñanza, la función de la evaluación consiste en apreciar el nivel de dominio de los conocimientos conceptuales y procedimentales propios de la asignatura que se trate, en cambio en la evaluación de competencias, a lo antes indicado, se le agrega el nivel de dominio alcanzado en la adquisición y desarrollo de la competencia, sabiendo que la competencia no es visible, por lo que, es importante la implementación de estrategias de evaluación que faciliten la valoración de los conocimientos alcanzados de forma evidenciada. Es decir, que a pesar de que la competencia no se visualiza a simple vista, sí se puede evaluar.



El colegio Arrayán ve las evaluaciones de los aprendizajes como un proceso continuo y sistemático de diagnóstico, haciendo un seguimiento, valoración y medición a que se someten los estudiantes, tanto de forma individual como grupal, para comprobar los niveles de desarrollo de las competencias cognitivas, de procedimiento, actitudes y valores del programa correspondiente a cada asignatura. Desde esta perspectiva, la investigación ahondará en las dimensiones del objeto de estudio, los diferentes componentes y factores, retos y perspectivas de desarrollo. La investigación busca abarcar el desarrollo de las competencias desde su significado y sentido contextual, así como el proceso de su evaluación, los métodos y herramientas que se pueden emplear para un mejor desarrollo de la educación.

La evaluación en competencias de acuerdo a lo que especifica Ruiz (2008) no es una tarea exacta como pasa en la evaluación tradicional, sino que es un proceso que involucra definir con puntualidad las competencias a evaluar con todas sus dimensiones, construir indicadores para evaluar las competencias de forma integral con criterios académicos y profesionales, definir el tipo de evidencias que se deben presentar para llevar a cabo la evaluación, establecer las estrategias e instrumentos con los cuales se llevará a cabo el proceso de evaluación, analizar la información con base en los indicadores, determinar fortalezas y aspectos a mejorar, retroalimentar de forma oportuna a los estudiantes y generar un espacio de reflexión en ellos, tanto sobre el proceso como en torno a los resultados de la evaluación.

La forma de evaluar limita o posibilita lo que se quiere enseñar por parte del docente o aprender los alumnos. Por esto, se hace necesario contar con métodos, estrategias, instrumentos y procesos de evaluación que permitan enriquecer las prácticas docentes en la educación.



## VI.- Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación

### 6.1 Ficha técnica

Para poder tener una visión más integral y detallada del objeto en estudio, se entiende que es imprescindible un resultado completo y que tenga claras evidencias las cuales puedan establecer con precisión el estado del objeto en estudio. En este caso, el diagnóstico fue realizado al colegio El Arrayán de Casablanca.

### 6.2 Escala evaluativa

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

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

## A) Dimensión: Saber conocer

**Proceso general a evaluar:** Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021

| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.   |                                 |   | x |   |
| 2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas. |                                 |   | x |   |
| 3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.   |                                 |   | x |   |
| 4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.       |                                 |   | x |   |
| 5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.   |                                 |   | x |   |

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| 6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes. |  |  | x |  |
|---|--|--|---|--|

|   |                      | <b>Prácticas</b>   |
|---|----------------------|--|
| <b>Dimensión basada en competencias</b> | <b>Saber conocer</b> | <p>Con una gran mayoría los docentes optaron por la respuesta 3, el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.</p> <p>Podemos decir que en esta área como práctica docente responden consecutivamente que su quehacer diario está el objetivo dado y claro para todos en la institución y no es difuso por lo cual se da una sistematicidad y una constante mejora de los fines de la institución, lo que resulta una práctica pedagógica en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.</li> <li>2.-Aplicación de los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizan procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionan problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.</li> </ol> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>3.-Comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseñan.</p> <p>4.-Analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.</p> <p>5.-Demuestran habilidades de investigación, comunicación, pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseñan.</p> <p>6.-Identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.</p> |
|--|--|--|

## B) Dimensión: Saber ser

**Proceso general a evaluar:** Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso. |                                 |   | x | x |

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

|   |                  | Prácticas   |
|---|------------------|---|
| <b>Dimensión basada en competencias</b> | <b>Saber ser</b> | <p>Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021</p> <p>1.- En la práctica se da la tendencia que los profesores incorporan un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica e incorpora la evaluación y el perfeccionamiento</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>permanente de los procesos, para promover el sentido del reto, la responsabilidad y el compromiso. El trabajo siempre apunta a las mejoras, a practicar su labor de una manera rigurosa y perseverante, además de una disposición crítica y autocrítica al desarrollo de su función. A todo lo antes mencionado se le suma el trabajo colaborativo y de manera transversal entre disciplinas lo que conlleva a estar dispuestos a una buena comunicación y trabajo colaborativo entre ellos.</p> |
|--|--|---|

### C) Dimensión: Saber hacer

**Proceso general a evaluar:** Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. Los y las docentes son rigurosos (as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.  |                                 |   | X |   |
| 2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos  |                                 | x |   |   |
| 3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contraargumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales. |                                 | x |   |   |
| 4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías  |                                 |   |   | x |

|  |  |          |          |  |
|--|--|----------|----------|--|
| existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinares y transversales y de la diversidad de sus estudiantes  |  |          |          |  |
| 5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas  |  |          | <b>x</b> |  |
| 6. El docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.  |  |          | <b>x</b> |  |
| 7. El docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.  |  | <b>x</b> |          |  |
| 8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contraargumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales. |  | <b>x</b> |          |  |
| 9. El docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.  |  |          | <b>x</b> |  |
| 10. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.      |  | <b>x</b> |          |  |

|  |                           | Prácticas   |
|--|---------------------------|---|
| <p><b>Dimensión basada en competencias</b></p> | <p><b>Saber hacer</b></p> | <p>Dimensión: Saber Hacer</p> <p>Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos.</p> <p>En esta área del Saber Hacer se dan respuestas constantes entre el nivel 2 y 3 por parte de los profesores, por lo cual se da un propósito explícito para los actores del establecimiento cuyos resultados son sistemáticos, pero sin embargo no se da la constante la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.</p> <p><b>Primera práctica:</b></p> <p>1.- Los y las docentes son rigurosos en la utilización conceptual correcta de cada asignatura, la respuesta de los profesores fue nivel 3 “quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.</p> <p><b>Segunda práctica:</b></p> <p>La respuestas de los docentes fue el área 2, en que nos muestra que el docente desarrolla en los estudiantes la</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>capacidad de trabajar poco riguroso y perseverante, con una ausencia positiva a la crítica y la autocrítica.</p> <p><b>Tercera práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron con una tendencia a los valores 2 y 3, esta duplicidad de los valores se debe porque las encuestas se realizaron al conjunto de profesores de los niveles básica y media, estos últimos respondieron al valor 3, ya que en sus prácticas docentes se trabaja con mayor análisis de fuentes, argumentación y contraargumentación, es decir existe una sistematicidad y progresión secuencial con una clara orientación a la mejora de los resultados. En cambio, los profesores que respondieron al nivel 2 corresponden a educación básica, en donde la práctica de pensamiento crítico y análisis es menor por la edad de los estudiantes, acá el enfoque va dirigido hacia la adquisición de otras habilidades. Por ende sus procesos son sistemáticos, pero no existe una progresión secuencial y una mejora en los resultados.</p> <p><b>Cuarta práctica:</b></p> <p>Los docentes responden mayoritariamente a la práctica 4, esto corresponde a que constantemente en sus procedimientos pedagógicos incorporan evaluaciones y perfeccionamiento en sus procesos de planificación clase a clase, es decir, implementan variadas estrategias para lograr el aprendizaje de los estudiantes tomando en cuenta las diferencias entre ellos, así logran promover altas expectativas y permitir la colaboración activa de los estudiantes en las distintas actividades.</p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p><b>Quinta práctica:</b></p> <p>Los profesores responden al valor 3, existe una constante implementación de estrategias de comunicación de forma directa y clara, al mismo tiempo el docente valora la colaboración y participación de los estudiantes, a su vez promueven altas expectativas en los alumnos. Sin embargo y como ha sido mencionado anteriormente, existe un déficit en la práctica permanente de sus procesos.</p> <p><b>Sexta práctica:</b></p> <p>La mayoría responden a los valores 2 y 3. Acá la práctica 2 corresponde a un quehacer con propósitos determinados siendo estos sistemáticos, pero sin una progresión secuencial, en cambio, para el grupo de docentes que se inclinaron por el valor 3 esto tiene que ver con la sistematización y progresión secuencial de las estrategias para fortalecer la autoestima académica y el reconocimiento de logros estudiantiles.</p> <p><b>Séptima práctica:</b></p> <p>La mayoría responden a nivel 2 y 3. El nivel 2 tiene que ver con el quehacer sistemático procurando la comprensión de conceptos en cada una de sus asignaturas mediante herramientas didácticas, pero, sin embargo, no se presenta una progresión de estas, en cambio para el otro grupo de profesores que responden el valor 3 y este representa una progresión secuencial a la mejora de los resultados en las habilidades de los alumnos.</p> <p><b>Octava práctica:</b></p> <p>En esta Práctica el valor predominante fue 2, los profesores trabajan pedagógicamente en diferentes enfoques para la</p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>promoción del pensamiento crítico, pero sus procedimientos de argumentación, contraargumentación, y el uso de evidencias no existe.</p> <p><b>Novena práctica:</b></p> <p>Los docentes responden al nivel 3, estos comprueban sus clases mediante preguntas constantes, ven el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifican los errores para orientar la enseñanza, pero no ocurre evaluación para demostrar fehacientemente sus resultados.</p> <p><b>Décima práctica:</b></p> <p>En esta práctica los profesores tienen debilidades, sus respuestas están dentro de los valores 2 y 3, ya que no existe una constante entrega de retroalimentación descriptiva a sus estudiantes de manera oportuna. Basándose en criterios e indicadores de evaluación, con el fin de que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logros en el área de conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados y, además, para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.</p> |
|--|--|--|

## VII.- Área de gestión curricular

### 7.1.-Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.   |                                 |   | x |   |
| 2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).   |                                 |   | x |   |
| 3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran. |                                 | x |   |   |
| 4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.   |                                 |   | x |   |
| 5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.   |                                 | x |   |   |
| 6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.   |                                 | x |   |   |
| 7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.   |                                 |   | x |   |

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

|                            |                              | Práctica  |
|----------------------------|------------------------------|---|
| Área de gestión curricular | Dimensión Gestión pedagógica | <p><b>Primera Práctica:</b></p> <p>En esta dimensión la mayoría se inclina por la práctica 3, lo que refleja que el equipo técnico pedagógico organiza las cargas</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>horarias, asignando horas de libre disposición en función de las metas formativas, del aprendizaje y las necesidades e intereses de los estudiantes, pero no se evalúa de forma permanente las necesidades o intereses de los alumnos o de las metas de aprendizaje de cada uno de ellos.</p> <p><b>Segunda Práctica:</b></p> <p>Acá también los docentes se inclinan hacia la 3ra práctica, es decir, el equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos como: distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros, de manera constante, además se entregan propósitos claros, esta es una siendo un hábito constante en los procesos, pero falta perfeccionamiento de ellos.</p> <p><b>Tercera práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron al área 2, aquí el equipo técnico pedagógico y los docentes trabajan en una calendarización anual y es una actividad clara para todos los actores del establecimiento. Sin embargo, este no cumple su función claramente ya que el equipo técnico no toma en cuenta que no todos los estudiantes tienen los mismos conocimientos previos, que se deben hacer adecuaciones en función de sus necesidades educativas especiales y el calendario entregado por el ministerio no refleja esta flexibilidad. Entonces, no se puede dar prioridad a los objetivos reales puestos en el calendario hecho por el equipo docente sin previo diagnóstico de los conocimientos previos, capacidad de aprendizaje, entre otros factores.</p> |
|--|--|---|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p><b>Cuarta Práctica:</b></p> <p>La mayoría los docentes se inclinaron por el área 3, que corresponde directamente al equipo técnico pedagógico, en donde éste asegura la realización efectiva de las clases ya calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, sin embargo existe una debilidad ante la ausencia de un profesor titular y su reemplazo en la clase para que se desarrollen con normalidad las actividades pertinentes a la asignatura, estas coberturas no siempre están ligadas al área de estudio.</p> <p><b>Quinta práctica:</b></p> <p>El área que predomina en la respuesta de los docentes es la 2, acá el equipo técnico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular, pero no de manera permanente.</p> <p><b>Sexta práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron el área 2, si bien el equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, la debilidad está en los procesos del desarrollo de las estrategias didácticas, como los métodos de enseñanza, las evaluaciones, las tareas y finalmente el uso de los recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p> <p><b>Séptima práctica:</b></p> <p>El área 3 fue la elegida por la mayoría de los docentes, esto quiere decir que el equipo técnico pedagógico se asegura que los docentes cuenten con las planificaciones de clases, en</p> |
|--|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>estas se especifican los objetivos de aprendizaje, las estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes, pero no existen un perfeccionamiento permanente y constante del proceso.</p> <p><b>Octava práctica:</b></p> <p>La mayoría de los profesores respondieron al área 2, acá el equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases sin el profesor de la asignatura lo que hace difícil mejorar su contenido.</p> <p><b>Novena práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron al área 1 ya que El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos muy débiles en el acompañamiento al docente en el aula, con muy poca observación de clases, escaso análisis del trabajo de los estudiantes y casi nada de reflexión sobre las dificultades que se enfrentan en aula, por ende, se hace muy difícil el proceso de mejoras en las prácticas y el desarrollo de mayores capacidades.</p> <p><b>Décima práctica:</b></p> <p>La mayoría de los profesores respondieron al área 2 ya que el equipo técnico pedagógico no deja tiempo ni claridad para que exista una retroalimentación de las evaluaciones, además de un análisis de las respuestas y resultados en conjunto con los estudiantes, como una parte importante del aprendizaje.</p> <p><b>Onceava práctica:</b></p> <p>El área 2 predomina en las respuestas y esto tiene que ver con</p> |
|--|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>que a veces se organizan instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.</p> <p><b>Doceava práctica:</b></p> <p>Área 2 es la que sobresale dentro de los resultados y esto tiene que ver con que pocas veces se organizan instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, además de, análisis de dificultades en el ejercicio docente, con el fin de tener un desarrollo de la labor docente, que sea una práctica de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p> <p><b>Treceava práctica:</b></p> <p>En esta práctica también respondieron al área 2 ya que pocas veces promueven la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas u otros instrumentos evaluativos), no se establece un sistema para una mejor organización y uso.</p> |
|--|--|---|

## 7.2.- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. |  |   |   |   |
| <b>Prácticas</b>  | <b>Nivel de calidad de la práctica</b> |   |   |   |
|   | 1                                      | 2 | 3 | 4 |

|   |  |  |          |  |
|---|--|--|----------|--|
| 1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.                      |  |  | <b>x</b> |  |
| 2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.  |  |  | <b>x</b> |  |
| 3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras. |  |  | <b>x</b> |  |
| 4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.  |  |  | <b>x</b> |  |
| 5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.  |  |  | <b>x</b> |  |
| 6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).  |  |  | <b>x</b> |  |
| 7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.                               |  |  | <b>x</b> |  |
| 8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.         |  |  | <b>x</b> |  |

|  | Prácticas |  |
|--|-----------|--|
|  |           | <p><b>Primera práctica:</b></p> <p>El área 3 predomina, Los profesores comunican claramente que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase, además que, establezcan la relación entre las actividades</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Área de gestión curricular</b></p> | <p><b>Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula</b></p> | <p>realizadas y los objetivos a alcanzar, falta perfeccionamientos y constancia en los procesos.</p> <p><b>Segunda práctica:</b></p> <p>Área 3 es la que predomina en las respuestas y esto tiene que ver con que se introducen los nuevos conceptos educacionales, prácticas o teorías de aprendizaje con claridad y rigurosidad conceptuales, pero, sin embargo, no se perfeccionan en los respectivos procesos.</p> <p><b>Tercera práctica:</b></p> <p>La mayoría se inclinó al área 3, ya que se aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan información, la clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen a sus pares, modelen conceptos, entre otras, pero todos estos métodos no se ven reflejado el perfeccionamiento permanente en sus procesos de aprendizaje.</p> <p><b>Cuarta práctica:</b></p> <p>En esta práctica los profesores respondieron al área 3 ya que incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que estos aporten al aprendizaje y la motivación de los estudiantes, sin embargo, no existe un perfeccionamiento permanente en este proceso.</p> <p><b>Quinta práctica:</b></p> <p>El área 3 es preponderante en las respuestas ya que estos motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma</p> |
|--|---|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>graduada, variada y distribuida en el tiempo. Pero esta práctica no se ve reflejada en el perfeccionamiento en sus procesos.</p> <p><b>Secta práctica:</b></p> <p>La gran mayoría de los profesores se inclinaron por el área 3, ya que en la práctica docente logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros). Sin embargo, no se ve reflejado un perfeccionamiento permanente en sus procesos.</p> <p><b>Séptima práctica:</b></p> <p>En esta práctica se vuelve a repetir el área 3, ya que los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. Cuando ocurren interrupciones consiguen volver la atención y retomar el trabajo sin grandes demoras. Sin embargo, se podrían mejorar estas prácticas con mayores conversaciones pedagógicas</p> <p><b>Octava práctica:</b></p> <p>En esta práctica los profesores respondieron al área 3 ya que estos monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo. Sin embargo, no se refleja en esta práctica un perfeccionamiento permanente en sus procesos.</p> <p><b>Novena práctica:</b></p> <p>En esta Dimensión: “Enseñanza y aprendizaje en el aula” los profesores responden en su mayoría al nivel 3, que corresponde</p> |
|--|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | al quehacer, incorporando un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica. |
|--|--|--|

### 7.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

| <b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades. |                                 |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.  |                                 |   | x |   |
| 2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.                      |                                 |   | x |   |
| 3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.                              |                                 |   | x |   |
| 4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando       |                                 |   | x |   |

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.  |  |  |   |  |
| 5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.   |  |  | x |  |
| 6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos. |  |  | x |  |

|   | Práctica   |
|---|--|
| <p><b>Dimensión:<br/>Apoyo al desarrollo de los estudiantes</b></p> | <p><b>Primera práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron la gran mayoría al área 3 ya que el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico, existiendo el programa de integración escolar PIE, pero sin embargo siempre quedan alumnos rezagados ya sea sus las características educativas o porque este programa (PIE) no logra cubrir a todo el universo de alumnos que necesitan un apoyo.</p> <p><b>Segunda práctica:</b></p> <p>La gran mayoría responde al área 3, ya que el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos. Pero faltan programas específicos para potenciar aún más aquellos con altas capacidades de aprendizaje. La mirada es siempre hacia</p> |

los alumnos que les cuesta y no hacia los aventajados.

**Tercera práctica:**

El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales ya que existe el programa de convivencia escolar, sin embargo, por parte de la familia estos alumnos no tienen el apoyo necesario, ya sea por falta de recursos para acudir al médico necesario y proporcionarle un tratamiento, o por desinterés de su estado socioemocional u otros problemas personales, es aquí en donde la institución se queda con toda la responsabilidad socioemocional de los alumnos.

**Cuarta práctica:**

Inclinación al área 3, ya que el establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde). En esta práctica se deberían mejorar las estrategias de trabajo con la familia, los procedimientos de evaluación y seguimiento, pero esto no se realiza por la cantidad de carga horaria de los profesores y personal del establecimiento, además de la cantidad de alumnos por sala.

**Quinta practica:**

Nuevamente la preferencia se inclina al área 3, es decir el establecimiento no visualiza claramente a los estudiantes en riesgo de desertar, ni menos está claro que implementen acciones para asegurar su continuidad en el establecimiento. Son tantos alumnos que se hace imposible tener personal para una implementación de esas características.

**Sexta práctica**

Los profesores respondieron al área 3, el establecimiento cuenta con un

|  |   |
|--|---|
|  | <p>sistema de orientación vocacional, este se encarga de generar estrategias de apoyo a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, el programa incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos. Sin embargo, se repiten las Ferias vocacionales con universidades tradicionales y privadas, charlas de Preuniversitarios, pero no visualizan otras alternativas de estudio.</p> |
|--|---|

## VIII.- Área Gestión de Recursos

### 8.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

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

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| 5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores. |   | x |  |  |
| 6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.  | x |   |  |  |
| 7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.  |   | x |  |  |
| 8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.  |   | x |  |  |

|   |   | Práctica  |
|---|---|---|
| <b>Área<br/>Gestión<br/>de<br/>Recursos</b> | <b>Gestión del<br/>recurso<br/>humano</b> | <p><b>Primera práctica:</b><br/>El área 3 es la que predomina en las respuestas, esto se refleja con la planta docente requerida por normativa, con el fin de implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definición claras de cargos y funciones. Sin embargo, las funciones no son de manera progresiva, tampoco se evalúa su trabajo por parte de los docentes, sólo de los administrativos, esto genera que muchas veces no vean la realidad de trabajo profesor- UTP o coordinador.</p> <p><b>Segunda práctica:</b><br/>Los profesores respondieron al área 2, El establecimiento no implementa estrategias claras para lograr una baja tasa de ausentismo, bajar el nivel de estrés de los docentes y crear un sistema de reemplazos eficiente en el caso de licencias docentes.</p> <p><b>Tercera práctica:</b></p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>El área 1 tuvo la mayoría de respuesta, el establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores docentes ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo, bonos y una convivencia sana dentro del plantel docente.</p> <p><b>Cuarta práctica:</b></p> <p>Los docentes respondieron al área 1, el establecimiento no cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</p> <p><b>Quinta práctica:</b></p> <p>La respuesta fue área 2, acá el colegio no cuenta claramente con un procedimiento de diagnóstico o de necesidades de perfeccionamiento docente, por ende, no diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional reconocidas y valoradas por sus profesores.</p> <p><b>Sexta práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron al área 1, esto se refleja en el equipo directivo, ya que este no valora el trabajo del equipo docente, tampoco implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.</p> <p><b>Séptima práctica:</b></p> <p>El área 2 predominó, son difusos los protocolos de desvinculación docente, incluyendo las advertencias o cartas de amonestación de incumplimiento laboral, que se entregan previas a los despidos.</p> <p><b>Octava práctica:</b></p> <p>Los docentes respondieron el área 2, el colegio no cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto, estos</p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | lineamientos no están claros por parte del equipo directivo, es decir, estos no propician un buen clima laboral. |
|--|--|--|

## 8.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.                        |                                 |   |   | x |
| 2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.  |                                 | x |   |   |
| 3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.   |                                 | x |   |   |
| 4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.    | x                               |   |   |   |
| 5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.   |                                 |   | x |   |
| 6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento. |                                 | x |   |   |
| 7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.                      |                                 |   | x |   |

|  | <b>Práctica</b>  |
|--|--|
| <p><b>Dimensión<br/>Gestión de<br/>recursos<br/>financieros y<br/>administración</b></p> | <p><b>Primera práctica:</b><br/>Las respuestas de los profesores fueron en el área 4, ya que la gestión de matrícula y asistencia se realiza por medio del ministerio de educación, de manera que se logra completar con todos cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.</p> <p><b>Segunda práctica:</b><br/>Las respuestas mayoritarias estuvieron en el área 1, ya que el establecimiento no cuenta con un presupuesto que cubriera con todas las necesidades de los diferentes estamentos, o que los recursos para estos están mal distribuidos.</p> <p><b>Tercera práctica:</b><br/>El área 2 predomina en las respuestas, el establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo a un presupuesto que no es transparentado con el plantel ni con los apoderados, no se tiene ni idea de cuánto es, tampoco se sabe con certeza quién controla su cumplimiento como se reparte para las distintas actividades del colegio.</p> <p><b>Cuarta práctica:</b><br/>La respuesta fue predominante hacia el área 1, La administración del establecimiento no muestra la contabilidad al día y rinde una cuenta pública solamente 1 vez al año a los padres delegados de curso sobre el uso de los recursos, cabe mencionar que esta cuenta pública no es profundizada en cada uno de los ítems, de la manera que ellos solo quieren mostrar una</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>pincelada de las cuentas, no siguiendo los pasos de la superintendencia de educación.</p> <p><b>Quinta práctica:</b><br/>Los profesores respondieron el área 3, el establecimiento cumple la legislación vigente al límite, es por eso que no tiene sanciones de la Superintendencia de educación, además, el establecimiento no ha sido denunciado por lo tanto no recibe ninguna fiscalización.</p> <p><b>Sexta práctica:</b><br/>Área 2 predomina, se refleja poca claridad en los programas de apoyo que se ofrecen y la gestión de estos es débil en relación con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.</p> <p><b>Séptima práctica:</b><br/>Los docentes respondieron área 3, el establecimiento tiene alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo, pero estas no son permanentes en el tiempo.</p> |
|--|---|

### 8.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

**Proceso general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.  | x                               |   |   |   |
| 2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. |                                 | x |   |   |

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| 3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.   |  | x |   |  |
| 4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.   |  |   | x |  |
| 5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos. |  | x |   |  |

|                                       | Prácticas  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Gestión de recursos educativos</b> | <p><b>Primera práctica:</b></p> <p>Área 1 predominó en las respuestas, ya que el establecimiento dispone de instalaciones, sin embargo, en estos últimos años se ha visto un descuido en la infraestructura no solo de la antigua, sino que también de las nuevas construcciones, ya que se llueven o presentan deficiencias de espacios, además, no tienen mantenciones constantes y necesarias que facilitan bienestar y en consecuencia el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p><b>Segunda práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron al área 2, El establecimiento cuenta con recursos didácticos insuficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles.</p> <p><b>Tercera práctica:</b></p> <p>La respuesta se inclinó al área 2, El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, esta no cuenta con un espacio físico idóneo para la cantidad de alumnos del colegio, además no se ha invertido desde hace más de 10 años en material didáctico, muebles o infraestructura. En el sector de informática tampoco se ha invertido en nuevos equipos o en una mayor cantidad, lo que se refleja en que no existe una cantidad óptima de equipos para cada estudiante.</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><b>Cuarta práctica:</b><br/>Área 1, no se cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas de gestión.</p> <p><b>Quinta práctica:</b><br/>Los docentes respondieron al área 2, no se sabe claramente cómo se realizan las gestiones para la compra de los equipos, el material educativo, personal o proceso de aseo. tampoco se tiene claro la tenencia de un inventario.</p> |
|--|--|

## IX.- . Liderazgo pedagógico

### 9.1. Dimensión: Establecer dirección

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

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

|                             |                             | Prácticas   |
|-----------------------------|-----------------------------|---|
| <b>Liderazgo pedagógico</b> | <b>Establecer dirección</b> | <p><b>Primera práctica:</b></p> <p>Esta respuesta se divide entre las áreas 2 y 3, lo que significa que el equipo directivo no revisa y actualiza con la comunidad educativa el proyecto institucional y curricular, ni tampoco existe una constante evaluación y perfeccionamiento.</p> <p><b>Segunda práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron al área 2 , el equipo directivo, traduce claramente los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos y el nivel de calidad , pero esta no es constante en el tiempo , tampoco existe una progresión secuencial con una orientación de mejora , por consiguiente, no existe una evaluación y perfeccionamiento de sus procesos.</p> <p><b>Tercera práctica:</b></p> <p>Las respuestas van entre las áreas 2 y 3, por ende para un grupo de profesores el equipo directivo no difunden ni explican los objetivos constantemente, tampoco los planes, metas institucionales y los avances a todos los actores de la comunidad educativa. Para el otro grupo que respondieron nivel</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>3, el equipo directivo en su quehacer de difundir y explicar objetivos y metas lo hacen, siendo esta una constante, pero no se llega al grado de evaluar la práctica y perfeccionar sus procesos.</p> <p><b>Cuarta práctica:</b></p> <p>La respuesta que predomina es el área 2, siendo que equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y del desempeño de todos los miembros del establecimiento, pero sus procesos y medidas no son constantes, tampoco existe un avance secuencial y en la una evaluación de estas.</p> <p><b>Quinta práctica:</b></p> <p>Los docentes respondieron al área 2, no existe una forma constante y clara de comunicación, coordinación estratégica y efectiva entre el sostenedor y el equipo directivo para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.</p> <p><b>Sexta práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron al área 1, hay poca claridad dentro del equipo directivo en donde se asegure la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.</p> <p><b>Séptima práctica:</b></p> <p>La mayoría de los profesores respondieron al área 1, no queda claro que el equipo directivo identifique y difunda, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como</p> |
|--|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | externas, además que respondan a las necesidades de sus estudiantes. |
|--|--|--|

## 9.2. Dimensión: Desarrollo del personal

| <b>Proceso general a evaluar:</b> Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente   |  |          |          |          |
|---|--|----------|----------|----------|
| <b>Prácticas</b>  | <b>Nivel de calidad de la práctica</b> |          |          |          |
|   | <b>1</b>                               | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.                        |  | x        |          |          |
| 2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo. |  | X        |          |          |
| 3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.  | x                                      |          |          |          |
| 4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.   | x                                      |          |          |          |
| 5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.  | x                                      |          |          |          |
| 6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.                            | x                                      |          |          |          |

|                                       | Prácticas  |
|---------------------------------------|--|
| <p><b>Desarrollo del personal</b></p> | <p><b>Primera práctica:</b></p> <p>La respuesta de la gran mayoría de los profesores fue el área 2, el equipo directivo en conjunto con su sostenedor desarrolla e implementa, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación, pero esta acción es clara para los actores del colegio, pero no se visualiza una sistematicidad del proceso, con una orientación a la mejora y a la evolución permanente del proceso</p> <p><b>Segunda práctica:</b></p> <p>Las respuestas se dirigen al área 2, el equipo directivo no identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación, si bien genera diversas modalidades de desarrollo profesional, esta acción no es continua, ni menos permanente en el tiempo.</p> <p><b>Tercera práctica:</b></p> <p>En su mayoría los profesores respondieron al área 1, esto significa que el equipo directivo no reconoce y celebra los logros individuales o colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.</p> <p><b>Cuarta práctica:</b></p> <p>La mayoría de las respuestas son del área 1, el equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución. Como consecuencia de lo anterior, hace 3 años se creó el sindicato y esto ha provocado despidos injustificados y masivos, problemas con los permisos individuales y administrativos, además de malos tratos hacia los profesores y funcionarios.</p> <p><b>Quinta práctica:</b></p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Área 1 es la que predomina, el equipo directivo es poco claro al demostrar confianza en las capacidades de su equipo, de los docentes y no promueve el surgimiento de liderazgos y pertenencia al interior de la comunidad educativa.</p> <p><b>Sexta práctica:</b></p> <p>El área 1 fue la predominante, el equipo directivo es poco claro al generar condiciones o espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</p> <p><b>Séptima práctica:</b></p> <p>Los profesores respondieron al área 1 y esto tiene que ver con la experiencia el año pasado en la evaluación docente, la dirección no proporcionó apoyo a los profesores que tuvieron esta evaluación obligatoria por parte del ministerio de educación, al equipo directivo le corresponde promover, participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente.</p> |
|--|--|

### 9.3- Dimensión: Gestión de la instrucción

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

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

|                                  | Prácticas  |
|----------------------------------|--|
| <b>Gestión de la instrucción</b> | <p><b>Primera práctica:</b></p> <p>Las respuestas corresponden al área 2 y 3, la tendencia a que el equipo directivo realiza articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, pero estas prácticas no poseen una progresión secuencial, tampoco se evalúa el proceso.</p> <p><b>Segunda práctica:</b></p> |

Los profesores respondieron al área 2, el equipo directivo implementa en sus acciones el currículum integral pero no monitorea en forma constante los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.

**Tercera práctica:**

La mayoría respondieron entre las áreas 1 y 3. Podemos decir que el equipo directivo es difuso en el acompañamiento, no evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

**Cuarta práctica:**

Las áreas de respuestas estuvieron entre el nivel 1 y 2. El equipo directivo es difuso al identificar las fortalezas y debilidades de cada docente, la manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso con el fin de que pueda alcanzar su mejor desempeño.

**Quinta práctica:**

Los profesores respondieron al área 1, es poco claro el equipo directivo con esta directriz ya que no genera que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, siempre hay interrupciones de clases, una sobrecarga de proyectos y actividades extracurriculares en el establecimiento.

**Sexta práctica:**

Los profesores respondieron al área 1, que corresponde a la poca claridad del equipo directivo al asegurar la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o socioemocionales.

## X.- Propuestas de mejoras

### A.1.- Saber Conocer

| Objetivo  | Acciones a realizar   | Responsable   |
|---|---|---|
| <p>Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de las disciplinas que enseñan, su didáctica y el currículum escolar vigente.</p> | <p>1.-Perfeccionamientos al equipo docente ya sea de la asignatura o en metodologías.</p> <p>2.-Acompañamiento a los profesores en el aula para mejorar aún más las prácticas educativas.</p> <p>3.-Demostrar o incentivar las buenas prácticas.</p> <p>4.-Apoyo en el proceso de la evaluación docente.</p> <p>5.-Consejos de profesores especializados en disciplina, habilidades y actitudes de los alumnos.</p> | <p>1.-Docentes</p> <p>2.-jefas de UTP</p> <p>3.-Dirección</p> |

### A.2.-Saber Ser

| Objetivo   | Acciones a realizar   | Responsable   |
|--|---|---|
| <p>Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el</p> | <p>1.- Proyectos colaborativos interdisciplinarios para fomentar competencias socioemocionales y hábitos necesarios para la vida.</p> <p>2.-Fortalecer la asignatura de Formación ciudadana para que se</p> | <p>1.-Docentes</p> <p>2.-Paradocentes</p> <p>3.-Unidad técnico-pedagógica</p> <p>4.-Dirección</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad.</p> | <p>convierta en un eje con el fin de desarrollar las competencias socioemocionales y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía.</p> <p>3.-Fortalecer las redes de apoyo comunales para el ejercicio o práctica en salud, cultura, medio ambiente, etc.</p> |  |
|--|--|--|

### A.3 Saber Hacer

| Objetivo  | Acciones a realizar  | Responsable   |
|---|--|---|
| <p>Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales, promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos.</p> | <p>1.- Prácticas docentes que tengan metodologías y estrategias hacia objetivos de pensamiento crítico.</p> <p>a) ejemplos: Análisis de texto o fuentes</p> <p>b) Enfrentar la realidad presente dando a los alumnos ejemplos de problemáticas actuales</p> <p>c) Uso de evidencias para fundamentar opiniones.</p> <p>4.-Consejos de profesores para analizar ejemplos de prácticas docentes para mejorar el pensamiento crítico.</p> | <p>1.-Jefaturas técnicas</p> <p>2.-Docentes</p> <p>3.-Directiva del establecimiento</p> |

#### A.4 Gestión Pedagógica

| Objetivo  | Acciones a Realizar   | responsable   |
|---|---|---|
| <p>Fomentar políticas, prácticas y procedimientos que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza - aprendizaje.</p> | <p>1.- Generar al inicio del año escolar una calendarización anual que dé prioridad a los objetivos de aprendizaje, que se llevarán a cabo cada mes del año escolar, en función del aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>2.-Unidad técnico-pedagógica que monitoree constantemente la cobertura curricular de las asignaturas y los resultados de aprendizaje.</p> <p>3.- Que la unidad técnico-pedagógica proponga y acuerde lineamientos, didácticas, estrategias y evaluaciones.</p> | <p>1.-Equipo directivo</p> <p>2.-Unidad técnico-pedagógica</p> <p>3.-Docentes</p> |

#### A.5 Enseñanza y aprendizaje en el aula

| Objetivo  | acciones a realizar   | responsables  |
|---|---|---|
| <p>Fomentar estrategias en la sala de clases para asegurar el logro de aprendizajes esperados en los estudiantes.</p> | <p>1.-Fortalecer y motivar las prácticas de los docentes para asegurar aún más el logro de aprendizajes esperados en los estudiantes.</p> <p>2.-Apoyo Pie preocupado en estrategias y metodologías para</p> | <p>1.-Unidad técnica pedagógica</p> <p>2.-Docentes</p> <p>3.-Equipo directivo</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | perfeccionar los logros de aprendizajes de los alumnos. |  |
|--|---|--|

## A.6 Apoyo al desarrollo de Estudiantes

| Objetivo  | acciones a realizar   | responsables  |
|---|---|---|
| <p>Implementar políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.</p> | <p>1.-Perfeccionar apoyo al programa de integración PIE. Con revisión y aumento de fondos para pesquisar y evaluar a los alumnos con dificultades de aprendizaje, emocionales y adaptativas. A su vez que se puedan pagar exámenes a los alumnos cuyas familias lo necesiten, así como también la compra de medicamentos en caso de que lo requieran.</p> <p>2.-Fortalecer los protocolos en caso de aquellos alumnos que puedan tener desbordes emocionales o adaptativos.</p> <p>3.-Fortalecer el acompañamiento de especialistas como psicólogos, terapeutas y asistentes sociales, con el fin de dar apoyo a los estudiantes con necesidades emocionales y adaptativas .Creando un plan de prevención y convivencia escolar, contando con</p> | <p>1.-Coordinadora PIE<br/>2.-Unidad técnica pedagógica<br/>3.-Directivos del Establecimiento</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>el apoyo de la OPD (programa de protección de derechos), entregándoles herramientas y atención a los alumnos que necesiten ,principalmente en las áreas de prevención o consumo de alcohol , drogas, violencia intrafamiliar, autoestima, inteligencia emocional y habilidades adaptativas.</p> |  |
|--|--|--|

### A.7.- Gestión del Recurso Humano

| Objetivo   | Acciones a realizar  | Responsables  |
|--|--|---|
| <p>Impulsar políticas institucionales, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor. Además, tomar medidas para generar apego a la institución.</p> | <p>1.-Implementar nuevas estrategias que promuevan amabilidad en el trato, respeto, responsabilidad, acogida y escucha, desarrollando un maduro sentido de pertenencia entre quienes comparten la visión y misión de la institución.</p> <p>2.-Evaluar de forma anual o semestral el clima laboral, mediante encuestas, con estos resultados implementar procesos de mejora en el ambiente de trabajo.</p> <p>3.-Gestionar recursos para el desarrollo profesional y técnico del personal, según las necesidades</p> | <p>1.- Equipo Directivo<br/>2.-Unidad Técnico-Pedagógica<br/>3.- Docentes</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>pedagógicas o administrativas.</p> <p>4.- La Institución deberá realizar nuevos protocolos en caso de ausentismo para reemplazo de profesores y no dejar que estos sean los únicos responsables.</p> <p>2.- La Dirección del establecimiento deberá dar apoyo o incentivos para retener aquellos profesores que sobresalen.</p> <p>3.-Deberán realizar consejos temáticos docentes, con el fin de mejorar y perfeccionar las didácticas educativas, tocar temáticas actuales como la carrera docente, decretos importantes, evaluación de aprendizajes, DÚA, siendo liderados por los miembros de la comunidad educativa.</p> |  |
|--|--|--|

### A.8 Recursos Financieros y administración

| Objetivo   | Acciones a realizar  | Responsable   |
|--|--|---|
| <p>Evidenciar políticas y procedimientos del establecimiento que aseguren una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.</p> | <p>1.- El equipo directivo deberá crear un sistema de encuestas semestrales en donde todos los estamentos muestren sus necesidades con el fin de disponer un ítem de compra semestral.</p> | <p>1.- Administrador<br/>2.- Directivos<br/>4.-Jefaturas técnicas<br/>5.-Docentes</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>2.-El Equipo directivo deberá evidenciar un Proceso de transparencia de las gestiones económicas de forma anual a todos los estamentos de la institución.</p> <p>3.- Generar redes de apoyo con instituciones públicas y privadas u organizaciones sociales como ejemplo Explora, Conicyt, la cuales pueden permitir fortalecer nuestros sellos y que se puedan incluir al trabajo de proyectos o a los talleres JEC.</p> <p>A su vez crear uniones estratégicas con las empresas de la localidad, tales como viñas, fábricas, entre otras, para realizar acciones cuidado el patrimonio y el medioambiente.</p> |  |
|--|---|--|

### A.9.- Gestión del Recurso Educativo

| Objetivo  | Acciones a realizar   | Responsable   |
|---|---|---|
| <p>Mejorar y gestionar las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.</p> | <p>1.- Mejorar las condiciones de infraestructura aumentando la inversión para la gran cantidad de alumnos que tiene el establecimiento, con el fin de facilitar las condiciones de aprendizaje.</p> <p>2.- Fortalecer los recursos audiovisuales para dar mayor apoyo en las didácticas de aprendizaje en los alumnos, comprando computadores, datasc y otros equipos.</p> <p>3.- Mejorar y agrandar el espacio de la Biblioteca (CRA), transformándola en un espacio de estudio, pero también de entretención para alumnos que en el recreo desean participar en juegos de mesa, lectura o estudio.</p> | <p>1.-Jefaturas técnicas<br/>2.-Docentes<br/>3.-Directiva del establecimiento</p> |

## B.- Liderazgo Pedagógico

### B.1 Establecer Dirección

| Objetivo  | Acciones a realizar   | Responsable   |
|---|---|---------------|
| Preparar y fortalecer al equipo directivo para desarrollar liderazgo en la institución. | <p>1.- Diplomado o talleres para el equipo directivo. con el fin de mejorar el liderazgo.</p> <p>2.-Promover y modelar de parte del equipo directivo una cultura inclusiva, participativa y de altas expectativas sobre los logros de los estudiantes y trabajadores de la institución.</p> <p>3.-El equipo directivo debe desarrollar un buen manejo de comunicación estratégica con el sostenedor para el logro de todos los objetivos institucionales.</p> | 1.-Directorio |

### B.2.- Dimensión Desarrollo Personal

| Objetivo   | Acciones a realizar  | Responsable   |
|--|--|---|
| Promocionar y participar en el aprendizaje, capacitación y desarrollo profesional docente. | <p>1.- El equipo directivo se debe someter a una evaluación por parte de los docentes y todos los estamentos de la institución.</p> <p>3.- El equipo directivo tiene que participar en talleres o perfeccionamientos de liderazgos</p> | <p>1.-Dirección.</p> <p>2.-jefes de la Unidad técnico Pedagógica</p> <p>3.-Docentes</p> |

|  |                          |  |
|--|--------------------------|--|
|  | efectivos y conscientes. |  |
|--|--------------------------|--|

### B.3.- Gestión de la Instrucción

| Objetivo  | Acciones a realizar  | Responsable                   |
|---|--|-------------------------------|
| Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y del currículum | <p>1.- Se debe perfeccionar y visualizar los métodos de monitoreo e implementación integral del currículum. de los logros de aprendizaje para los procesos de enseñanza y gestión.</p> <p>2.- El equipo directivo debe demostrar el acompañamiento sistemático de las prácticas de enseñanza y evaluación docente; como, por ejemplo. realizar charla taller para el proceso de evaluación docente.</p> <p>3.-El equipo directivo debe participar activamente al menos en algunos de los consejos docentes .Para así poder evaluar y ver las necesidades del equipo docente.</p> | Dirección del Establecimiento |



## Conclusión

Este proyecto de título ha generado una gran cantidad de medidas para mejorar la gestión en educación del Colegio El Arrayán de Casablanca, siendo este instrumento un aporte teórico y práctico, en la medida que ofrece un documento para orientar el acompañamiento de los directivos, equipo docente y funcionarios. Además, a través de esta investigación y resultados es posible abordar mejoras concretas con relación al diagnóstico realizado en el cual se consideran la percepción hacia los equipos directivos por parte de los docentes, quienes han evidenciado aspectos débiles en la gestión.

Los docentes requieren un mayor acercamiento por parte de la dirección, el generar un sentido de pertenencia tiene que ver con cómo yo me siento parte del equipo, esto ayuda a desarrollarse como mejores profesionales. Su percepción del trabajo que realizan, las incertidumbres en relación a lo que se espera de ello implica que trabajen bajo una presión extra, lo cual conlleva un estrés laboral. De este modo fue posible desde el enfoque de investigación-acción, levantar una propuesta de mejora, que pretende una transformación en el desempeño de los directores y posteriormente que eso se vea reflejado en los resultados de aprendizaje

Con los resultados arrojados por la investigación programa se pretende realizar una intervención progresiva para mejorar las competencias profesionales de los directores, teniendo como referencia una malla de competencias con acciones específicas que sirvan de orientación para su gestión. Con lo anterior se pretende además trabajar en conjunto a los docentes en mejoras laborales y profesionales.

Está demostrado que las competencias pueden adquirirse a través de la educación formal y el acompañamiento de otros (Blanchard, 2007), por ese motivo se ha incorporado en este programa instancias de capacitación, además se podría coordinar un tutor o mentor, que pueda acompañar a los nuevos profesionales, al comienzo y gradualmente dando paso a la autonomía de una manera sistemática.



La asignación de recursos, si bien depende del director identificar las necesidades y destinar recursos en relación a los objetivos prioritarios, es necesario que se les consulte a los profesores sobre las falencias con respecto a la infraestructura, material didáctico o medidas en las que se pueden utilizar recursos, son ellos los que están directamente relacionados con estos puntos y deben ser escuchados.

El desarrollo profesional docente es esencial para garantizar una educación de calidad. Este desarrollo debe centrarse en las personas, en el desarrollo de sus capacidades y competencias. Un modelo basado en competencias permite a los docentes identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y desarrollar las habilidades necesarias para tener éxito en su trabajo.

Hay muchas formas de desarrollar a los docentes, como ofrecer talleres, facilitar estudios específicos en las distintas áreas, conversatorios y capacitaciones. Estas actividades ayudan a los docentes a aprender nuevas técnicas de enseñanza, actualizar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Al proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los docentes, podemos ayudarlos a mejorar su desempeño y brindar una educación de calidad a sus estudiantes.

Aquí hay algunos ejemplos específicos de cómo se puede llevar a cabo el desarrollo profesional docente:

- 1.-Talleres sobre nuevas metodologías y estrategias de enseñanza.
- 2.-Estudios específicos en las distintas áreas, como matemáticas, ciencias, lengua y literatura, etc.
- 3.-Conversatorios con otros docentes sobre sus experiencias y prácticas.
- 4.-Capacitaciones sobre temas relevantes para la educación, como gestión del aula, evaluación de los aprendizajes, etc.



5.- Mecanismos de incentivos a los profesores mejor evaluados y disminuir la fuga de estos

Al proporcionar a los docentes las oportunidades y el apoyo que necesitan, podemos ayudarlos a alcanzar su máximo potencial y brindar una educación de calidad a sus estudiantes.

Esta investigación es un aporte para la mejora en la gestión y acompañamiento del Establecimiento. Esta es una institución que requiere sistematizar el proceso de acompañamiento y formación docente. Este proyecto ayudará a mejorar su gestión y acompañamiento al proporcionar herramientas y recursos que ayuden a los maestros a desarrollar sus habilidades y competencias. Teniendo como referencia lo señalado por (Robinson, V. Lloyd, C. Kenneth, R, 2014), que en su estudio habla de la diferencia significativa del liderazgo instruccional

Es posible que los resultados del estudio nos den pautas de trabajo como fichas de sesiones, pautas de seguimiento de trabajo, encuestas, que puedan ser utilizadas en diversos establecimientos educacionales, con las modificaciones necesarias para diagnosticar competencias, acompañar y monitorear el desempeño de los directivos y profesores, por tanto, sería gran un aporte gestión en educación.

Este estudio será el inicio de una renovación en el acompañamiento de la gestión directiva y del plantel de profesores, lo que implica posteriores avances para completarlo, tanto en la gestión de recursos económicos, recursos humanos y material didáctico, además de gestionar un consenso de los instrumentos de evaluación.

Determinar algunos elementos claves para la mejora permitirá orientar el trabajo del equipo de educación del establecimiento, de tal modo que las capacitaciones, entrevistas, evaluaciones tiendan a los mismos objetivos, formar un



trabajo articulado favorecerá el logro de los objetivos que en este caso es hacer concreta la misión y visión de la Institución para formar niños y niñas integrales en todo ámbito.



## **Bibliografía**

- 1.- Fernando Gil, Gonzalo Jover y David Reyero. La enseñanza de los derechos humanos. Paidós. Barcelona, 2001.
- 2.- Bolívar, A. y Murillo, J. (2017). El efecto escuela: un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. Mejoramiento y Liderazgo en la escuela.
- 3.-Cardona, P. (2007). ¿Cómo desarrollar las competencias de liderazgo? Pamplona: EUNSA.
- 4.- Marfan, G. M. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. Pensamiento Educativo.
- 5.-Volante Paulo, Mladinic Antonio, Lincovil Cristián, Fernández Magdalena, Johaneck Michael. (2011). Diseño de assessment Center para la selección de equipos directivos en establecimientos educacionales. En Propuestas para Chile. Concurso Políticas Públicas. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- 6.- Bass, B. &. (1990). Desarrollo del liderazgo transformacional: Manual para el cuestionario de liderazgo multifactorial-. Nueva York: Universidad Estatal de Nueva York.
- 7.- BELTRÁN VÉLIZ, J. C. (2014). Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los Jefes De Unidades Técnico Pedagógicas. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 19(62), 939–961. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>
- 8.- Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe-Coaquira, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. Revista Innova Educación, 1(3), 374-390. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>.



9.- Caro, P. (2020) Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción. Tesis para optar al grado de Doctor en Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. (Páginas 44 – 55). Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

10.- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación(2021) Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza. Recuperado de <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

11.- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), “Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante”. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/116), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020. (Páginas 27 – 42) Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46066-educacion-juventud-trabajo-habilidades-competencias-necesarias-un-contexto>

12.- Gvirtz, S. Abregú, V. y Paparella, C. (2014). Decálogo para la mejora escolar. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=1>

13.- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323–329. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=74456674&lang=es&site=ehost-live>.

14.- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad



Católica de Valparaíso, Chile. (Páginas 73 – 83) Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

15.- Pozo, C. (2019) Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico, p.p 28 – 33 Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado de [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO\\_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO\\_06-19.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf)

16.- Vázquez Fernández, P. & Ortega Osuna, J. L. (2011). Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria. Wolters Kluwer España. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?page=1>

17.- Zoppi, A. M. (2008). El planeamiento de la educación: en los procesos constructivos del currículum. Miño y Dávila. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/60342?page=130>

18. Arias Arias, César Gabriel, & Lombillo Rivero, Ideleichy. (2019). Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno. Revista Cubana de Educación Superior, 38(3), e19. Epub 01 dediciembre de 2019. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es).

19. Castro Rubilar, F. (2005). Gestión Curricular: Una Nueva Mirada Sobre El Currículum Y La Institución Educativa. Horizontes Educativos, 10(1), 13–25. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=24374708&lang=es&site=ehost-live>



- 20.- De La Hoz Blanco, J. E. (2017). Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. Encuentros, 15(1), 61–75. <https://doi.org/10.15665/re.v15i1.611>.
- 21.- Lieury, A. y Fenouillet, F. (2014). Motivación y éxito escolar. FCE - Fondo de Cultura Económica. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/110307?page=1>
- 22.- Rojas Ríos, M. J., & López Stefoni, D. A. (2016). La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 18(2), 180–190. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=115207134&lang=es&site=ehost-live>
- 23.- Hargreaves, A. (2013). El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Ediciones Morata, S. L. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>
- 24.- Hué García, C. (2012). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar. Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49313?page=1>
- 25.- Ruiz, F. (2008). Modelos didácticos para enseñanza de las Ciencias Naturales. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia), vol. 3, núm. 2, pp. 41-60 Universidad de Caldas Manizales, Colombia. <https://bit.ly/3p1ZCUF>
- 26.- <https://www.oecd.org/education/El-trabajo-de-la-ocde-sobre-educacion-y-competencias.pdf> (mayo 2023)
- 27.- <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>(mayo 2023)
- 28.- [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2017/hdl\\_10803\\_405339/garm1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2017/hdl_10803_405339/garm1de1.pdf) (abril 2023)

## **Anexos**

### **Anexo I**

#### **1.- Resultado primera encuesta con gráficos.**

##### **Instrumento diagnóstico de las áreas de gestión del currículum**

El instrumento que se presenta a continuación se realiza con el fin de conocer la perspectiva de los docentes frente a las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones del trabajo en el establecimiento.

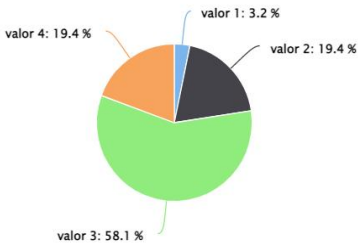
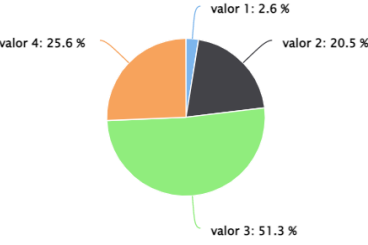
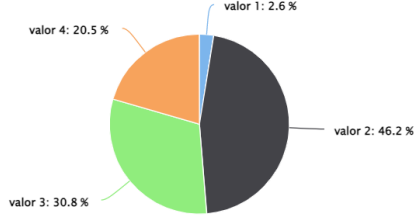
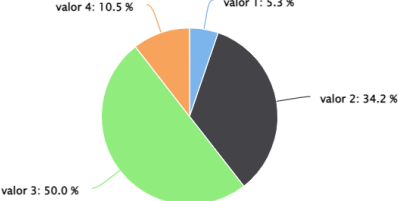
En la siguiente escala se definen los distintos niveles con respecto a la calidad de las acciones de los actores del Colegio El arrayán de Casablanca, ya sea directivos como docentes.

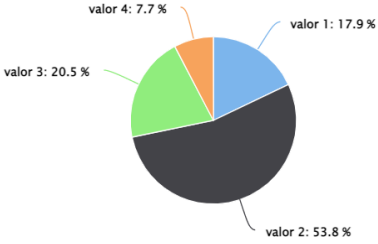
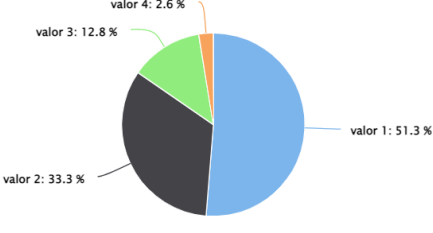
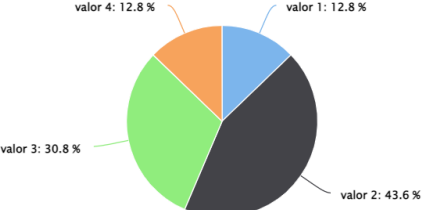
| Valor | Nivel de calidad   |
|-------|--|
| 1     | Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera sistemática.   |
| 2     | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento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

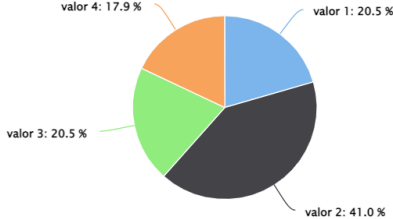
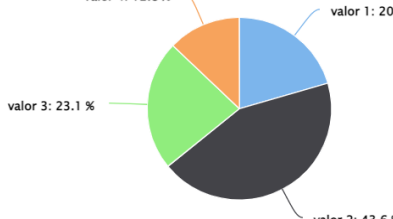
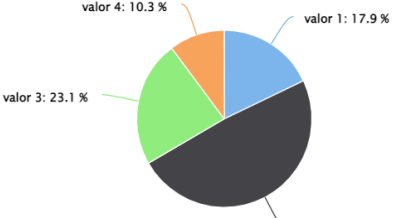
## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

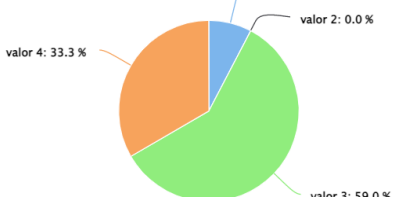
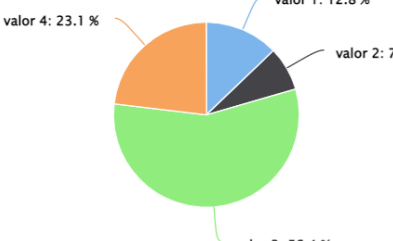
#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

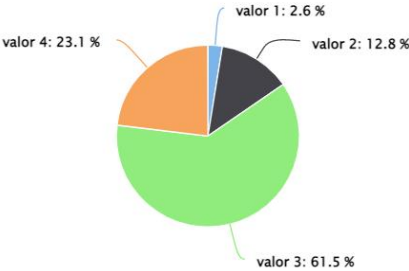
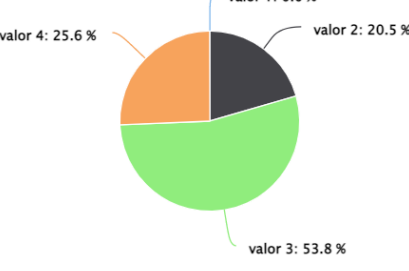
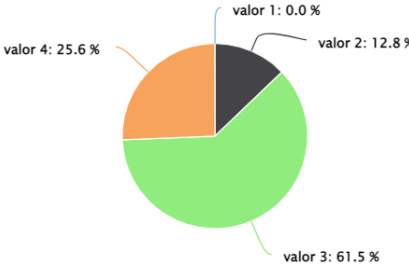
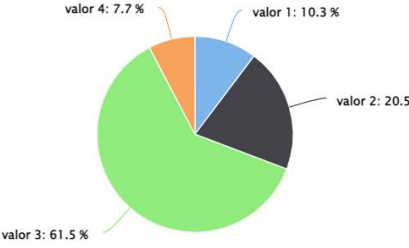
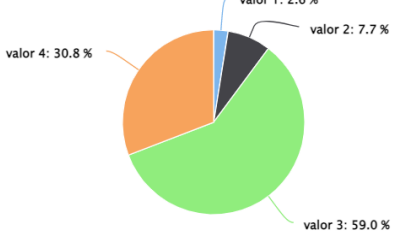
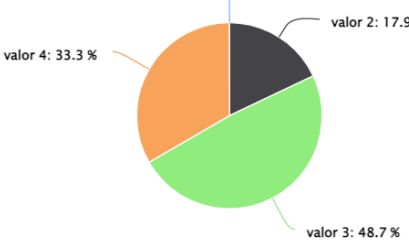
| <p>Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>  |   |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
|--|---|-------|------------|---------|-------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| <p>Prácticas</p>   |   |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| <p>1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>3.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>19.4 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>58.1 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>19.4 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 3.2 % | valor 2 | 19.4 % | valor 3 | 58.1 % | valor 4 | 19.4 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 3.2 %   |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 19.4 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 58.1 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 19.4 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| <p>2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>2.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>20.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>51.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>25.6 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 2.6 % | valor 2 | 20.5 % | valor 3 | 51.3 % | valor 4 | 25.6 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 2.6 %   |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 20.5 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 51.3 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 25.6 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| <p>3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>2.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>46.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>30.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>20.5 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 2.6 % | valor 2 | 46.2 % | valor 3 | 30.8 % | valor 4 | 20.5 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 2.6 %   |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 46.2 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 30.8 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 20.5 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| <p>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>5.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>34.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>50.0 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>10.5 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 5.3 % | valor 2 | 34.2 % | valor 3 | 50.0 % | valor 4 | 10.5 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 5.3 %   |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 34.2 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 50.0 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 10.5 %  |       |            |         |       |         |        |         |        |         |        |

| <p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>17.9 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>53.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>20.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>7.7 %</td> </tr> </tbody> </table>    | Valor | Porcentaje | valor 1 | 17.9 % | valor 2 | 53.8 % | valor 3 | 20.5 % | valor 4 | 7.7 %  |
|--|--|-------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 17.9 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 53.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 20.5 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 7.7 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p>                                   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>2.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>56.4 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>30.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>10.3 %</td> </tr> </tbody> </table>    | Valor | Porcentaje | valor 1 | 2.6 %  | valor 2 | 56.4 % | valor 3 | 30.8 % | valor 4 | 10.3 % |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 2.6 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 56.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 30.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 10.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>10.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>30.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>51.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>7.7 %</td> </tr> </tbody> </table>   | Valor | Porcentaje | valor 1 | 10.3 % | valor 2 | 30.8 % | valor 3 | 51.3 % | valor 4 | 7.7 %  |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 10.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 30.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 51.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 7.7 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>30.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>46.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>12.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>10.3 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 30.8 % | valor 2 | 46.2 % | valor 3 | 12.8 % | valor 4 | 10.3 % |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 30.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 46.2 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 12.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 10.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>51.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>33.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>12.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>2.6 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 51.3 % | valor 2 | 33.3 % | valor 3 | 12.8 % | valor 4 | 2.6 %  |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 51.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 33.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 12.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 2.6 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>12.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>43.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>30.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>12.8 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 12.8 % | valor 2 | 43.6 % | valor 3 | 30.8 % | valor 4 | 12.8 % |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 12.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 43.6 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 30.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 12.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |

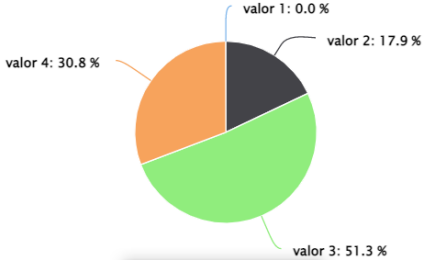
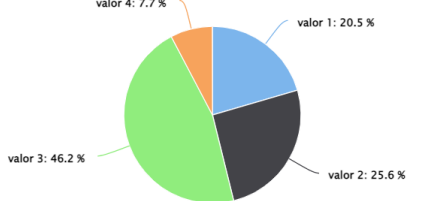
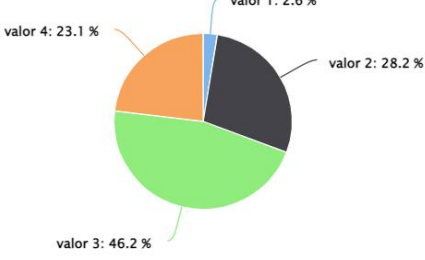
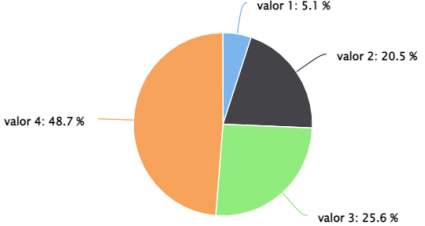
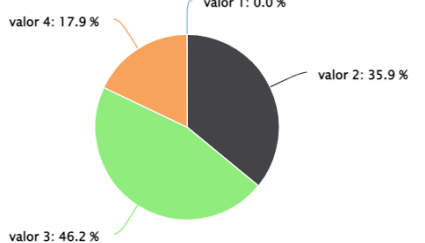
|   |   |
|---|---|
| <p>11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.</p> |   |
| <p>12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p>                                      |   |
| <p>13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.</p>                                  |  |

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

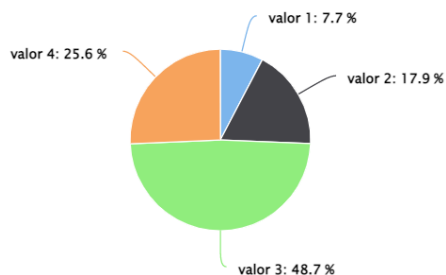
|   |  |
|---|--|
| <p>Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.</p>                                   |  |
| <p>Prácticas</p>  | <p><b>Nivel de calidad de la práctica</b></p>  |
| <p>1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.</p> |  |
| <p>2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.</p>   |  |

| <p>3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>2.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>12.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>61.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>23.1 %</td> </tr> </tbody> </table>   | Valor | Porcentaje | valor 1 | 2.6 %  | valor 2 | 12.8 % | valor 3 | 61.5 % | valor 4 | 23.1 % |
|--|---|-------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 2.6 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 12.8 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 61.5 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 23.1 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>0.0 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>20.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>53.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>25.6 %</td> </tr> </tbody> </table>   | Valor | Porcentaje | valor 1 | 0.0 %  | valor 2 | 20.5 % | valor 3 | 53.8 % | valor 4 | 25.6 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 0.0 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 20.5 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 53.8 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 25.6 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>0.0 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>12.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>61.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>25.6 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 0.0 %  | valor 2 | 12.8 % | valor 3 | 61.5 % | valor 4 | 25.6 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 0.0 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 12.8 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 61.5 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 25.6 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>10.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>20.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>61.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>7.7 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 10.3 % | valor 2 | 20.5 % | valor 3 | 61.5 % | valor 4 | 7.7 %  |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 10.3 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 20.5 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 61.5 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 7.7 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.</p>                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>2.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>7.7 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>59.0 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>30.8 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 2.6 %  | valor 2 | 7.7 %  | valor 3 | 59.0 % | valor 4 | 30.8 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 2.6 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 7.7 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 59.0 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 30.8 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.</p>         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>0.0 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>17.9 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>48.7 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>33.3 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 0.0 %  | valor 2 | 17.9 % | valor 3 | 48.7 % | valor 4 | 33.3 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 0.0 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 17.9 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 48.7 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 33.3 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

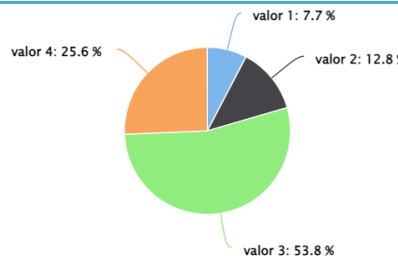
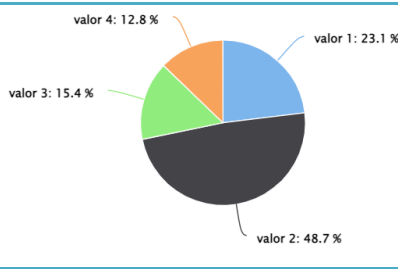
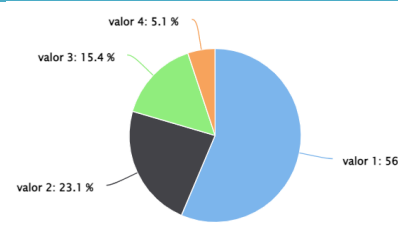
| <p>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.</p>   |   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
|--|---|-------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| <p>Prácticas</p>   | <p><b>Nivel de calidad de la práctica</b></p>   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>0.0 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>17.9 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>51.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>30.8 %</td> </tr> </tbody> </table>   | Valor | Porcentaje | valor 1 | 0.0 %  | valor 2 | 17.9 % | valor 3 | 51.3 % | valor 4 | 30.8 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 0.0 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 17.9 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 51.3 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 30.8 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>20.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>25.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>46.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>7.7 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 20.5 % | valor 2 | 25.6 % | valor 3 | 46.2 % | valor 4 | 7.7 %  |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 20.5 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 25.6 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 46.2 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 7.7 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>2.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>28.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>46.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>23.1 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 2.6 %  | valor 2 | 28.2 % | valor 3 | 46.2 % | valor 4 | 23.1 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 2.6 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 28.2 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 46.2 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 23.1 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>5.1 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>20.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>25.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>48.7 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 5.1 %  | valor 2 | 20.5 % | valor 3 | 25.6 % | valor 4 | 48.7 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 5.1 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 20.5 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 25.6 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 48.7 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>0.0 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>35.9 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>46.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>17.9 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 0.0 %  | valor 2 | 35.9 % | valor 3 | 46.2 % | valor 4 | 17.9 % |
| Valor  | Porcentaje  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 0.0 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 35.9 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 46.2 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 17.9 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |

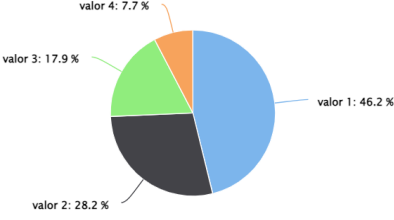
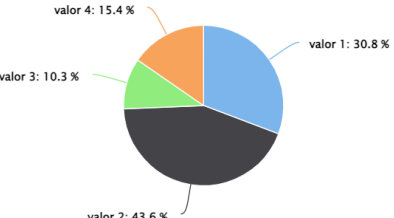
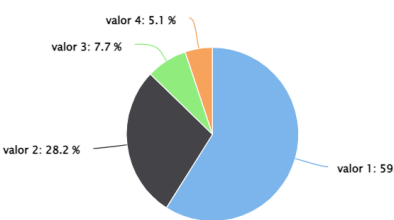
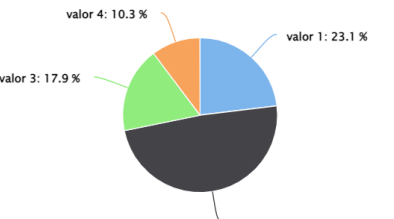
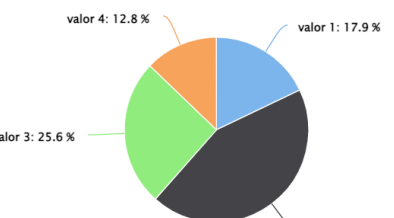
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.



## Área Gestión de Recursos

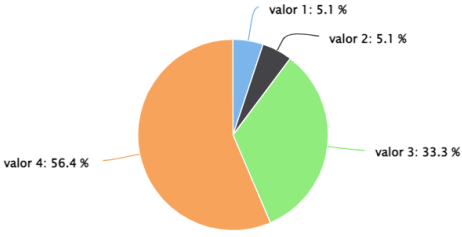
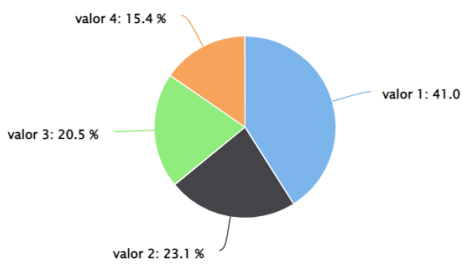
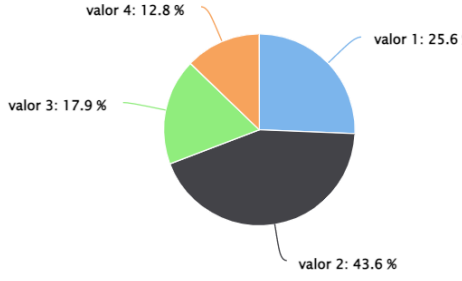
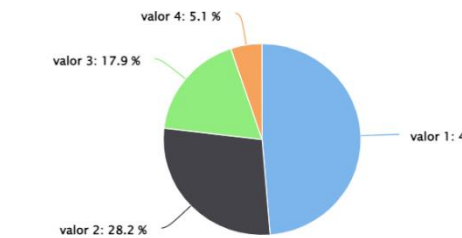
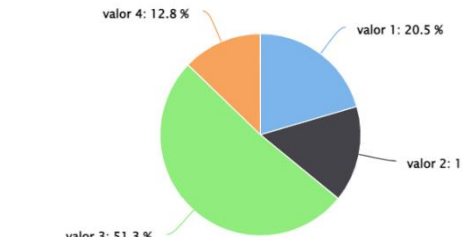
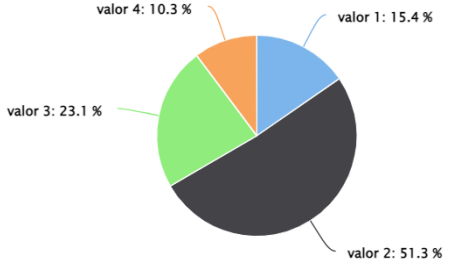
### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

| <p>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.</p>  |  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
|--|--|-------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| <p>Prácticas</p>   | <p><b>Nivel de calidad de la práctica</b></p>  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>7.7 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>12.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>53.8 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>25.6 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 7.7 %  | valor 2 | 12.8 % | valor 3 | 53.8 % | valor 4 | 25.6 % |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 7.7 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 12.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 53.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 25.6 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>23.1 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>48.7 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>15.4 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>12.8 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 23.1 % | valor 2 | 48.7 % | valor 3 | 15.4 % | valor 4 | 12.8 % |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 23.1 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 48.7 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 15.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 12.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>56.4 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>23.1 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>15.4 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>5.1 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 56.4 % | valor 2 | 23.1 % | valor 3 | 15.4 % | valor 4 | 5.1 %  |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 56.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 23.1 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 15.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 5.1 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |

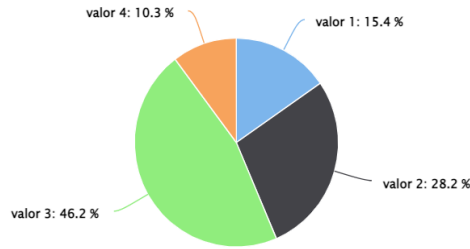
|  |  |
|--|--|
| <p>4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</p>  |    |
| <p>5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.</p> |    |
| <p>6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.</p>  |   |
| <p>7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.</p>  |  |
| <p>8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.</p>  |  |

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

|  |   |
|--|---|
| <p>Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.</p> |   |
| <p>Prácticas</p>   | <p><b>Nivel de calidad de la práctica</b></p> |

| <p>1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.</p>                        |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>5.1 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>5.1 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>33.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>56.4 %</td> </tr> </tbody> </table>     | Valor | Porcentaje | valor 1 | 5.1 %  | valor 2 | 5.1 %  | valor 3 | 33.3 % | valor 4 | 56.4 % |
|--|--|-------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 5.1 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 5.1 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 33.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 56.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>41.0 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>23.1 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>20.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>15.4 %</td> </tr> </tbody> </table>   | Valor | Porcentaje | valor 1 | 41.0 % | valor 2 | 23.1 % | valor 3 | 20.5 % | valor 4 | 15.4 % |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 41.0 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 23.1 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 20.5 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 15.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>25.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>43.6 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>17.9 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>12.8 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 25.6 % | valor 2 | 43.6 % | valor 3 | 17.9 % | valor 4 | 12.8 % |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 25.6 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 43.6 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 17.9 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 12.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.</p>    |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>48.7 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>28.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>17.9 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>5.1 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 48.7 % | valor 2 | 28.2 % | valor 3 | 17.9 % | valor 4 | 5.1 %  |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 48.7 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 28.2 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 17.9 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 5.1 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>20.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>15.4 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>51.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>12.8 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 20.5 % | valor 2 | 15.4 % | valor 3 | 51.3 % | valor 4 | 12.8 % |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 20.5 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 15.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 51.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 12.8 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>15.4 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>51.3 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>23.1 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>10.3 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 15.4 % | valor 2 | 51.3 % | valor 3 | 23.1 % | valor 4 | 10.3 % |
| Valor  | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1  | 15.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2  | 51.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3  | 23.1 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4  | 10.3 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |

7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.



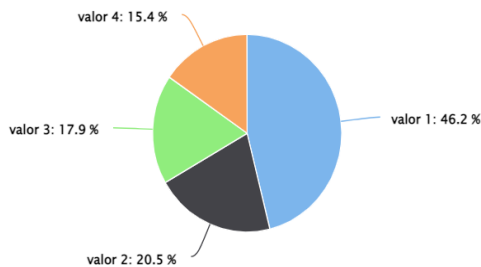
### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

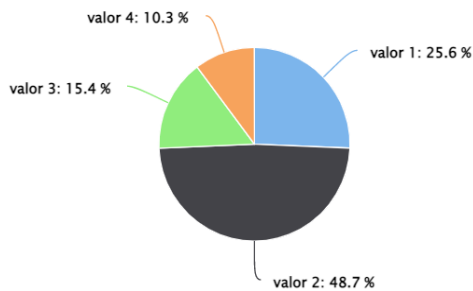
Prácticas

#### Nivel de calidad de la práctica

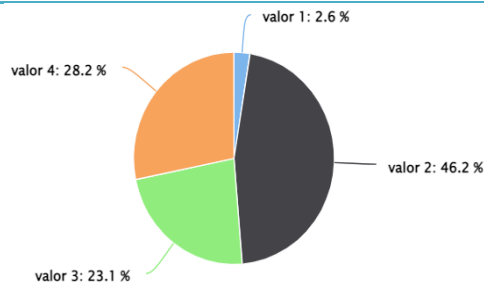
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

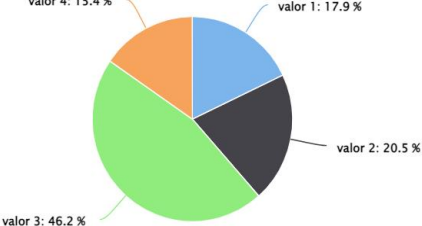
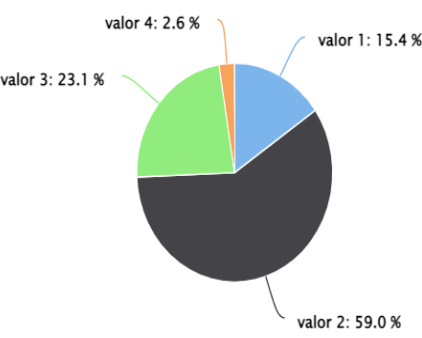


2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.



3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.



| <p>4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.</p>  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>17.9 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>20.5 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>46.2 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>15.4 %</td> </tr> </tbody> </table> | Valor | Porcentaje | valor 1 | 17.9 % | valor 2 | 20.5 % | valor 3 | 46.2 % | valor 4 | 15.4 % |
|---|--|-------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| Valor   | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1   | 17.9 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2   | 20.5 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3   | 46.2 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4   | 15.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| <p>5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>valor 1</td> <td>15.4 %</td> </tr> <tr> <td>valor 2</td> <td>59.0 %</td> </tr> <tr> <td>valor 3</td> <td>23.1 %</td> </tr> <tr> <td>valor 4</td> <td>2.6 %</td> </tr> </tbody> </table>  | Valor | Porcentaje | valor 1 | 15.4 % | valor 2 | 59.0 % | valor 3 | 23.1 % | valor 4 | 2.6 %  |
| Valor   | Porcentaje   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 1   | 15.4 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 2   | 59.0 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 3   | 23.1 %   |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |
| valor 4   | 2.6 %  |       |            |         |        |         |        |         |        |         |        |

## Anexo 2

### 2.1 Diagnostico complementario 2

#### Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

##### Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considere pertinente.

##### Escala evaluativa

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

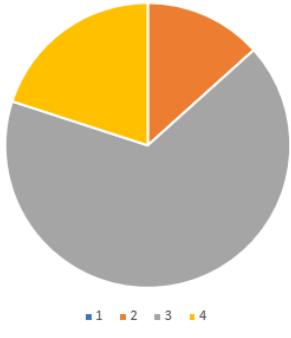
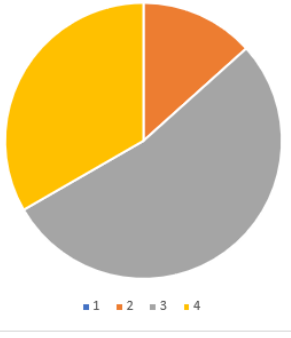
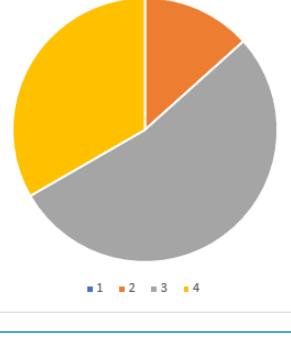
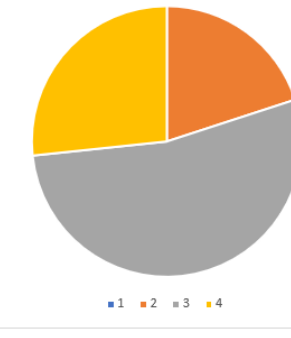
| Valor | Nivel de calidad   |
|-------|--|
| 1     | Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera sistemática.   |
| 2     | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento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

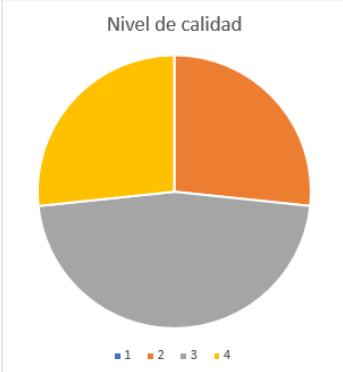
## 1. Formación basada en competencias

### 1.1. Dimensión: Saber conocer

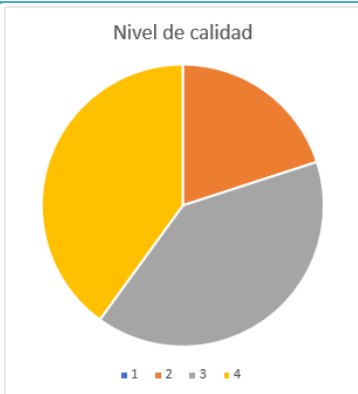
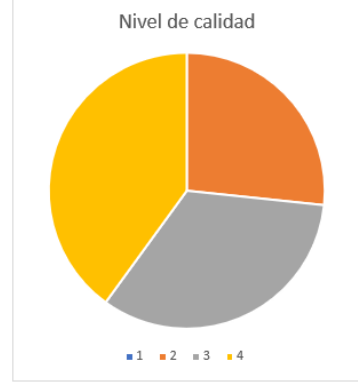
| Proceso general a evaluar: Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021 |                                 |   |    |   |
|---|---------------------------------|---|----|---|
| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |    |   |
|   | 1                               | 2 | 3  | 4 |
| 1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.  | 0                               | 2 | 10 | 3 |

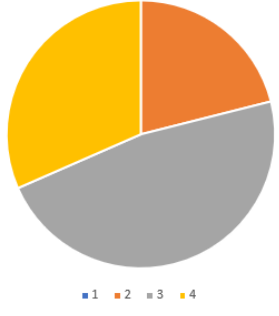
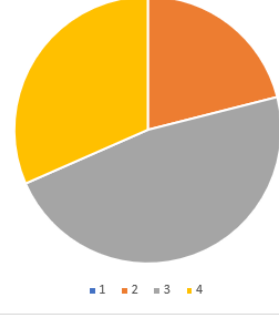



|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.</p> | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4</p>   | 0 | 3 | 9 | 3 |
| <p>3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.</p>   | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4</p>  | 0 | 2 | 8 | 5 |
| <p>4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.</p>       | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4</p> | 0 | 2 | 8 | 5 |
| <p>5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.</p>   | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4</p> | 0 | 3 | 8 | 4 |

|  |  |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|
| <p>6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.</p> |  | 0 | 4 | 7 | 4 |
|--|--|---|---|---|---|

## 1.2. Dimensión: Saber ser

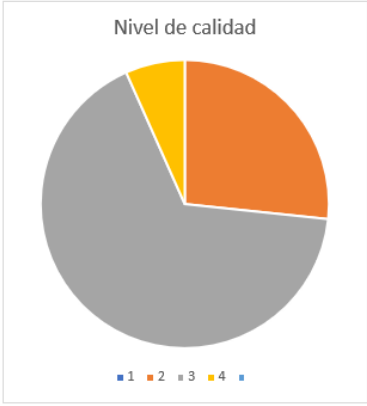
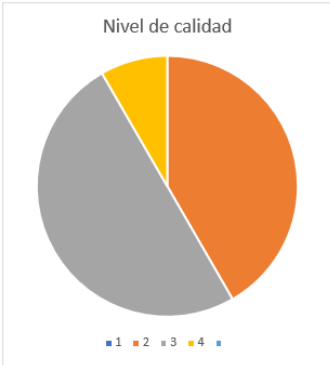
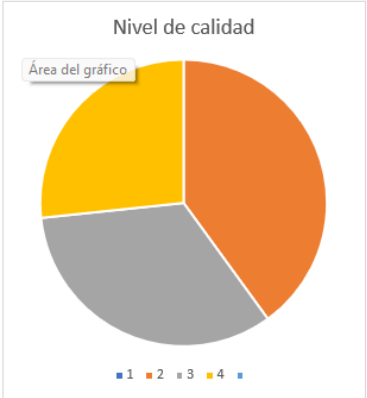
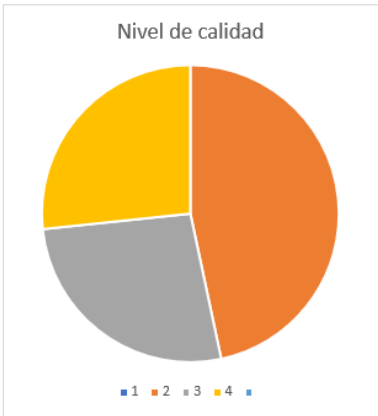
|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>Proceso general a evaluar: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021</p> |  |   |   |   |   |
| <p>Prácticas</p>  |  | <p><b>Nivel de calidad de la práctica</b></p> |   |   |   |
|   |  | 1   | 2 | 3 | 4 |
| <p>1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.</p>  |  | 0   | 3 | 6 | 6 |
| <p>2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.</p>  |  | 0   | 4 | 5 | 6 |

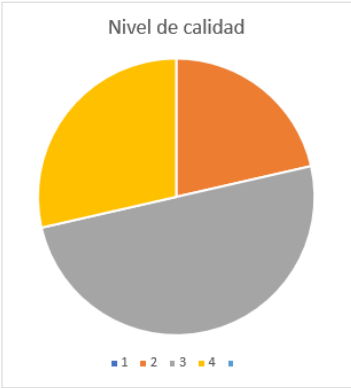
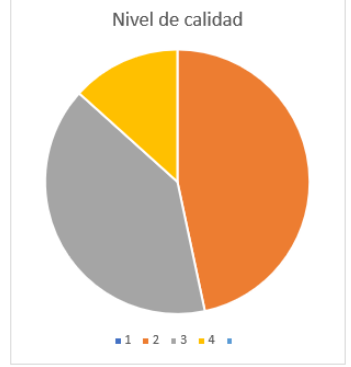
|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.</p>   | <p>Nivel de calidad</p>    | 0 | 4 | 9 | 2 |
| <p>4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.</p>   | <p>Nivel de calidad</p>   | 0 | 4 | 9 | 2 |
| <p>5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo</p> | <p>Nivel de calidad</p>  | 0 | 8 | 3 | 4 |

### 1.3. Dimensión: Saber hacer

|                                 | <p>Proceso general a evaluar: Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021</p> |                                 |   |  |  |   |   |   |   |  |  |  |  |
|---------------------------------|---|---------------------------------|---|--|--|---|---|---|---|--|--|--|--|
| Prácticas                       | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Nivel de calidad de la práctica</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>   | Nivel de calidad de la práctica |   |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |  |  |  |  |
| Nivel de calidad de la práctica |   |                                 |   |  |  |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 1                               | 2   | 3                               | 4 |  |  |   |   |   |   |  |  |  |  |
|                                 |   |                                 |   |  |  |   |   |   |   |  |  |  |  |

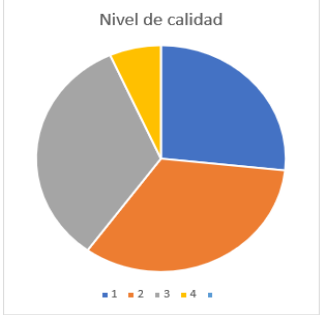
|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <p>1. Los y las docentes son rigurosos en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.</p>   | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4</p>     | 0 | 3 | 7 | 5 |
| <p>2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos</p>  | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4</p>    | 0 | 6 | 4 | 5 |
| <p>3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contraargumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.</p> | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■</p> | 0 | 6 | 5 | 4 |
| <p>4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes</p>                         | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■</p> | 0 | 3 | 5 | 7 |

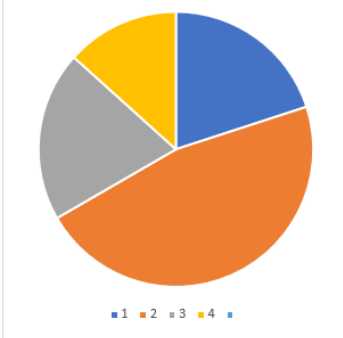

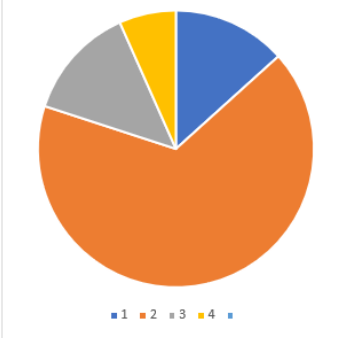
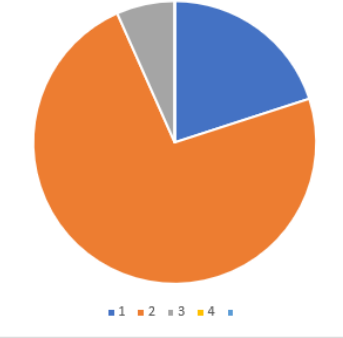
|  |  |   |   |    |   |
|--|--|---|---|----|---|
| <p>5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas</p>   |    | 0 | 4 | 10 | 1 |
| <p>6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.</p>   |   | 0 | 5 | 6  | 4 |
| <p>7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.</p>   |  | 0 | 6 | 5  | 4 |
| <p>8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.</p> |  | 0 | 7 | 4  | 4 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <p>9. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.</p>   |   | 0 | 3 | 7 | 5 |
| <p>10. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.</p> |  | 0 | 7 | 6 | 2 |

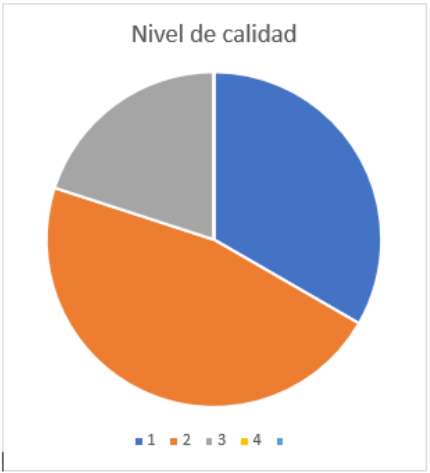
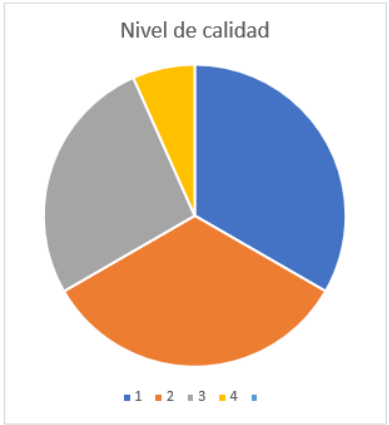
## 2. Liderazgo pedagógico

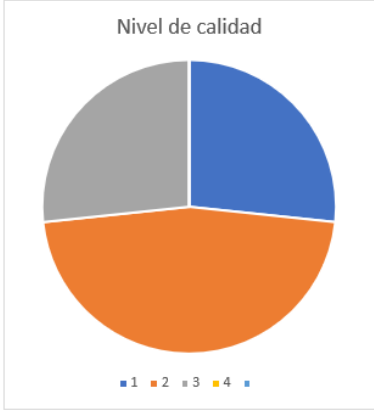
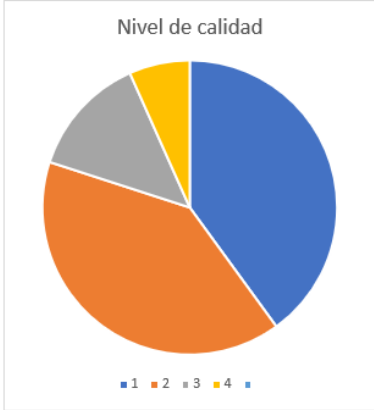
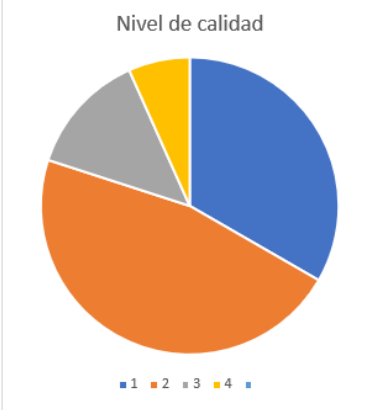
### 2.1. Dimensión: Establecer dirección

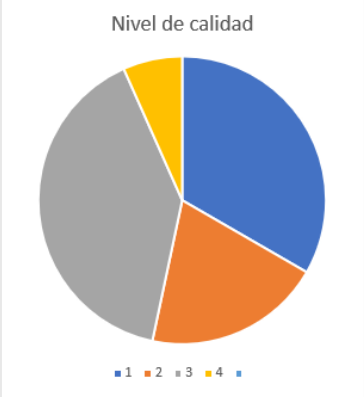
| Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas   |  |                                 |   |   |   |
|--|--|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas  |  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|  |  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| <p>1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</p> |  | 4                               | 5 | 5 | 1 |

|   |  |          |           |          |          |
|---|--|----------|-----------|----------|----------|
| <p>2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.</p>                                   | <p>Nivel de calidad</p>    | <b>3</b> | <b>7</b>  | <b>3</b> | <b>2</b> |
| <p>3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.</p>  | <p>Nivel de calidad</p>   | <b>3</b> | <b>6</b>  | <b>5</b> | <b>1</b> |
| <p>4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.</p> | <p>Nivel de calidad</p>  | <b>2</b> | <b>10</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| <p>5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.</p>  | <p>Nivel de calidad</p>  | <b>3</b> | <b>11</b> | <b>1</b> | <b>0</b> |

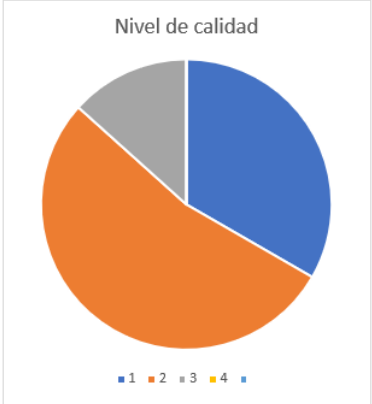
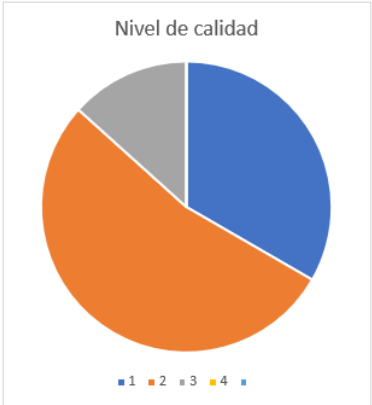
## 2.2. Dimensión: Rediseño de la organización

| Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica   |  |                                 |   |   |   |
|---|--|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas   |  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|   |  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.                                     |   | 5                               | 7 | 3 | 0 |
| 2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua. |  | 5                               | 5 | 4 | 1 |

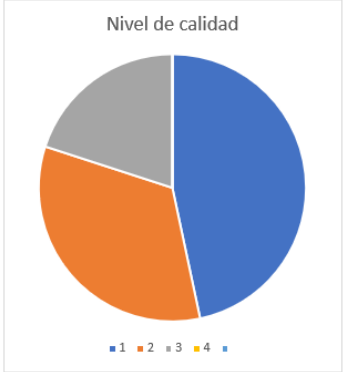
|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.</p>  | <p>Nivel de calidad</p>    | 4 | 7 | 4 | 0 |
| <p>4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.</p> | <p>Nivel de calidad</p>   | 6 | 6 | 2 | 1 |
| <p>5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.</p>  | <p>Nivel de calidad</p>  | 5 | 7 | 2 | 1 |

|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</p> |  | 5 | 3 | 6 | 1 |
|---|--|---|---|---|---|

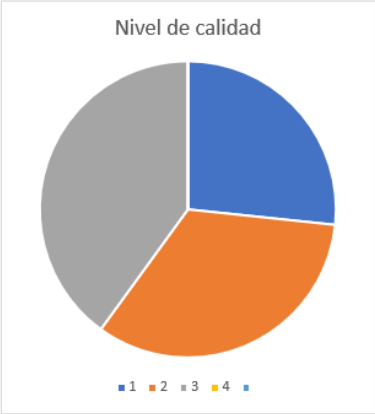
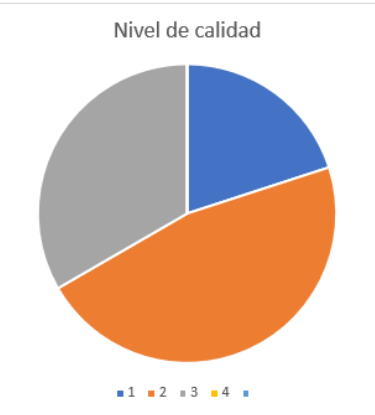
### 2.3. Dimensión: Desarrollo del personal

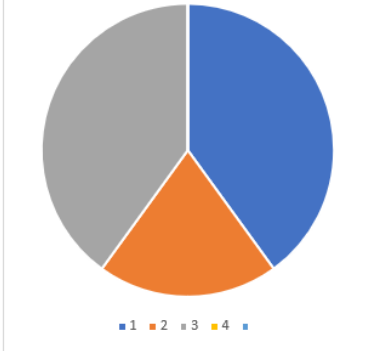
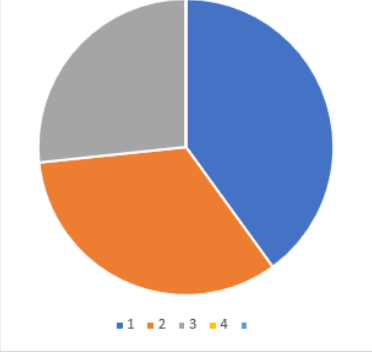
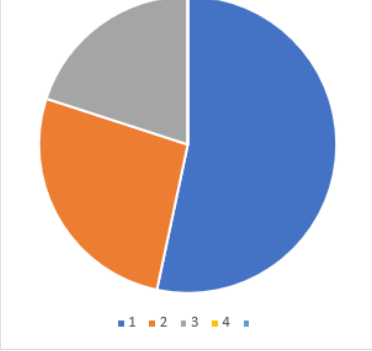
| Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente   |  |                                 |   |   |   |
|--|--|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas  |  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|  |  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| <p>1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.</p>                        |  | 5                               | 8 | 2 | 0 |
| <p>2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</p> |  | 5                               | 8 | 2 | 0 |


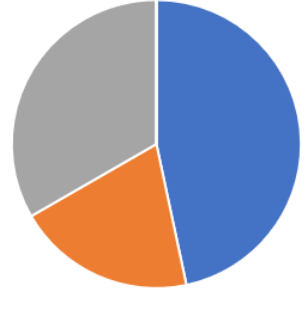
|  |  |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|
| <p>3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.</p>                        | <p>Nivel de calidad</p>    | 7 | 4 | 4 | 0 |
| <p>4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.</p>       | <p>Nivel de calidad</p>   | 7 | 4 | 4 | 0 |
| <p>5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.</p> | <p>Nivel de calidad</p>  | 6 | 4 | 5 | 0 |

|  |  |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|
| 6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional. |  | 7 | 5 | 3 | 0 |
|--|--|---|---|---|---|

## 2.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

| Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum   |  |                                 |   |   |   |
|--|--|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas  |  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|  |  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación así como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.   |  | 4                               | 5 | 6 | 0 |
| 2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. |  | 3                               | 7 | 5 | 0 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</p>  | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■</p>   | 6 | 3 | 6 | 0 |
| <p>4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.</p>                         | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■</p>  | 6 | 5 | 4 | 0 |
| <p>5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.</p> | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■</p> | 8 | 4 | 3 | 0 |

|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.</p>                 | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■</p>  | 6 | 4 | 5 | 0 |
| <p>7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</p> | <p>Nivel de calidad</p>  <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■</p> | 7 | 3 | 5 | 0 |



## **Anexos III**

### **3.1.- Cuestionarios con respuesta profesores**



**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN  
BASADA EN COMPETENCIAS  
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
TRABAJO DE GRADO**

**Título del trabajo**

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela El Arrayan, de la comuna Casablanca, región Valparaíso

**Objetivo del trabajo**

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

**Revisión del instrumento**

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

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

|                                       | Evaluación general del cuestionario |       |         |            |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-------|---------|------------|
|                                       | Excelente                           | Buena | Regular | Deficiente |
| Validez de contenido del cuestionario |                                     | x     |         |            |

| Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario: |  |
|--|--|
| Motivos por los que se considera adecuado                    | Son pertinentes las áreas y dimensiones  |
| Motivos por los que se considera no adecuado                 | Ninguno.   |
| Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión) | Quizás poner una ultima área que demuestre directamente que no se trabaja la dimensión |

### Identificación del experto

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre y apellidos</b>  | Mirentxu Vásquez Balbontín  |
| <b>Filiación</b><br>(ocupación, grado académico y lugar de trabajo): | Profesora de Historia y Geografía<br>Profesora de historia para los Séptimos básicos y Primeros medios en Formación Ciudadana<br>Colegio El Arrayán de Casablanca |
| <b>e-mail</b>  | <a href="mailto:mirenart@gmail.com">mirenart@gmail.com</a>  |
| <b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):                      | 1 de agosto 2023  |