



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magister en Educación Mención  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias.

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS  
AREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS,  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y  
GESTION DE RECURSOS DE LA ESCUELA N°2, DE LA  
COMUNA DE LA UNIÓN, REGIÓN DE LOS RIOS.**

Candidato a Magister: José Ignacio Calfucura Hernández.

Tutor disciplinar: Dra. Carmen Bastidas Briceño.

Tutor Metodológico: Dra. Amely Vivas Escalante.

La Unión octubre 2024

## Índice

Resumen.....	03
Introducción.....	04
Marco Teórico.....	05
Marco Contextual.....	12
Diseño a aplicación del instrumento de diagnóstico.....	15
Análisis de resultado.....	29
Propuesta de Mejora.....	44
Conclusión.....	52
Bibliografía.....	53
Anexos.....	55

## Resumen

El presente trabajo de grado consiste en la elaboración de acciones de mejora para la Escuela N° 2 La unión, Región de Los Ríos. Fueron considerados datos relevantes para la escuela, resultados de un Diagnósticos, cuestionario a 25 docentes directivos y de aula que incluye las Áreas de formación basada en competencias, Dimensión Saber Conocer, Dimensión Saber Hacer, Dimensión Saber Ser; Área liderazgo pedagógico, Dimensión Rediseñar la Organización, Dimensión Gestionar la Instrucción, Dimensión Desarrollar Personas, Dimensión Establecer Dirección; Área Gestión curricular, Dimensión Gestión Pedagógica, Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes y Área Gestión de recursos, Dimensión Gestión de Recursos Humanos, Dimensión Gestión de recursos financieros y administrativos, Dimensión Gestión de recursos educativos. Todo esto con la finalidad recabar información y de detectar nudos críticos de la escuela, realizando una síntesis de toda la información que será la base de la propuesta de mejora. Luego de proceder a ordenar la información recabada de cada uno de los instrumentos para destacar las prácticas relevantes y positivas y destacar lo más descendido y realizar acciones de mejora en un tiempo determinado con personas responsables para monitorear y ver el impacto en los aprendizajes de los estudiantes.

## Introducción.

*“Imaginemos que la escuela es una orquesta: para tocar una melodía armónica no alcanza con tener un buen violinista. La actividad de cada uno de los músicos es importante. Si el violín suena hermosamente pero el resto de los instrumentos desentona, es imposible que se cumpla el objetivo. Lo que advertimos con este ejemplo es que todas las organizaciones, y por ende también la escuela, sin la actividad de cada uno de sus miembros no se cumple el objetivo, pero con un trabajo por separado tampoco. Esto significa que se requiere trabajar en equipo y equilibrar los esfuerzos de cada uno. El sonido que necesitamos escuchar en nuestras escuelas es el del aprendizaje, e eso solo es posible si todos sus integrantes colaboran y trabajan en equipo”.*

El informe quiere ser una propuesta para esta gran orquesta que es la Escuela N°2 La Unión. En este diagnóstico veremos como toca cada uno de los integrantes y equipos musicales para llegar a la meta de la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes.

Este Informe de grado presenta e incorpora un Diagnóstico institucional con resultados cuantitativos y cualitativos de la Escuela N°2 La Unión; en las Áreas de formación basada en competencias, Dimensión Saber Conocer, Dimensión Saber Hacer, Dimensión Saber Ser; Área liderazgo pedagógico, Dimensión Rediseñar la Organización, Dimensión Gestionar la Instrucción, Dimensión Desarrollar Personas, Dimensión Establecer Dirección; Área Gestión curricular, Dimensión Gestión Pedagógica, Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes y Área Gestión de recursos, Dimensión Gestión de Recursos Humanos, Dimensión Gestión de recursos financieros y administrativos, Dimensión Gestión de recursos educativos. El instrumento utilizado para el diagnóstico se basa en el Marco para la Buena dirección y Liderazgo Escolar y Marco para la Buena Enseñanza, considerando y destacando las practicas más importantes para lograr mejoras significativas en toda la gestión educativa.

Las acciones de mejora se basan en cuestionario aplicado a 25 profesores de aula y gestión educativa.

## **Marco teórico.**

*“El cambio en la educación es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener”*

No cabe la menor duda que uno de los grandes desafíos que enfrentamos como país es mejorar la educación, es recuperar los aprendizajes perdidos y lograr formar mejores estudiantes para enfrentar la vida. Para esto debemos constantemente ver los avances o retrocesos y buscar acciones de mejora.

Casanova M. (1998) “La evaluación diagnóstica es una forma de detectar la situación de partida general para dar comienzo a un proceso de enseñanza y aprendizaje”. El diagnóstico Institucional de las áreas de Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, el dato general del Diagnóstico Integral de Aprendizaje DIA, por cursos y niveles, son un referente, un marco orientador para verificar como se conduce el establecimiento, como se logran las habilidades que debemos reforzar durante el proceso enseñanza aprendizaje y las adecuaciones curriculares que debemos trabajar con estudiantes necesidades educativas especiales cuando sea necesario. El concepto de “evaluar”, definido por la Real Academia de la Lengua se señala como el valor de algo, apreciar, calcular, estimar conocimientos, aptitudes y rendimiento de los estudiantes. La evaluación diagnóstica o evaluación inicial es aquella que se realiza al inicio del proceso de enseñanza – aprendizaje a nivel equipo directivo, docentes y estudiantes cuya finalidad es la obtención de información sobre las características de los equipos directivos, prácticas docentes y nivel de conocimiento de los estudiantes. La evaluación diagnóstica es, por lo tanto, un procedimiento para recoger y tratar información sobre el grado de desarrollo de las competencias básicas de toda la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación lanzó apoyo para los establecimientos educacionales con el objetivo de identificar el nivel de desarrollo de la lectura de niños. El objetivo es que todos los estudiantes puedan descubrir la maravilla de leer. La lectura abre mundos distintos, permite acceder a conocimientos, distintas realidades, épocas de la historia y se espera que eso sea algo que todos los niños puedan desarrollar

como parte de la reactivación educativa en todas las escuelas del país. La primera acción trata del Diagnóstico de Reactivación de la Lectura, instrumento diseñado junto con la Agencia de Calidad de la Educación que permitirá a las y los docentes identificar las necesidades de apoyo en lectura de los estudiantes de 2º, 3º y 4º básico que no han alcanzado el nivel de desarrollo adecuado a su edad. Este instrumento nuevo del Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) de la Agencia de Calidad de la Educación para identificar las necesidades de apoyo en lectura de las o los estudiantes que no han alcanzado el nivel de desarrollo adecuado a su edad. En este sentido, se diferencia de las pruebas DIA Lectura en que estas últimas entregan información de un curso completo, en cambio, este nuevo instrumento se focaliza en los y las estudiantes que requieren mayor apoyo para avanzar en sus competencias lectoras.

Con este diagnóstico, las y los profesores podrán conocer cuál es el nivel de rezago en la adquisición del nivel de calidad lectora, que está asociado al nivel de fluidez que un estudiante debería demostrar a lo largo de su escolaridad. En relación a lo expuesto anteriormente es importante destacar los instrumentos de evaluación que realmente nos entregue información valiosa de los aprendizajes de los alumnos y por sobre todo es el docente quien debe detectar las falencias de los alumnos y ayudar a superarlo, es así como Juan Torres nos indica: *“Se valora desde la perspectiva del docente el cómo se utilizan los resultados conseguidos para generar nueva información, y desarrollar aquellas capacidades en los estudiantes para transferir aprendizajes a otros contextos o realidades”*<sup>1</sup>, por lo tanto la evaluación no es solo el medio para colocar una nota, sino es información y una herramienta que tiene todos los docentes para poder mejorar los aprendizajes, es decir ayudar a aprender, así Torres dice: *“El aspecto central de evaluar no se focaliza en el resultado del aprendizaje como fin último, sino más bien en medir cualitativa y cuantitativamente las estrategias y procesos mentales desarrollados para el logro de los aprendizajes”*<sup>2</sup>, y así poder realizar acciones concretas de mejora.

1 Juan Torres. (2014). Claves de la evaluación auténtica desde el enfoque de la evaluación orientada al aprendizaje. Congreso Iberoamericano de educación, 2, 105. [https://revistas.uam.es/riee/article/view/riee2020\\_13\\_2\\_004](https://revistas.uam.es/riee/article/view/riee2020_13_2_004)

2 Juan Torres. (2014). Claves de la evaluación auténtica desde el enfoque de la evaluación orientada al aprendizaje. Congreso Iberoamericano de educación, 2, 107. [https://revistas.uam.es/riee/article/view/riee2020\\_13\\_2\\_004](https://revistas.uam.es/riee/article/view/riee2020_13_2_004)

Desde el Mineduc, la Reforma Educacional que está llevando a cabo se declara su integralidad porque busca garantizar que todos los estudiantes, independiente de su condición social y cultural, su historia y lugar de origen, tengan acceso a aprendizajes y experiencias educativas de calidad, que reconozcan y valoren su individualidad, que desplieguen sus talentos y logren competencias que la sociedad actual requiere. Mineduc (2017). En este contexto es que las escuelas desde la dirección y sus equipos de gestión, cuerpo docentes y asistentes de la educación deben realizar todo lo necesario para cumplir con este mandato del Mineduc.

**Áreas Formación basada en competencias:** La formación por competencia es entendida como un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas empleando procedimientos o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de su institución.

Partiendo de este punto denota la presencia de procesos de formación por competencias en forma continua y permanente en el marco de la adquisición de conocimientos nuevos para la mejora de la profesión, la actualización profesional, la promoción socio profesional además el fortalecimiento de la reconversión profesional. Sus objetivos son claros y definidos respecto a los resultados de desempeño laboral, el cual implica la combinación de tres factores clave: el Saber (conocimientos), el Saber Hacer (de las competencias) y las Actitudes (compromiso personal).

Cabe destacar que el proceso de la formación, considerando todas sus aristas, es complejo, tiene múltiples dimensiones y es un proceso que ha sido valorado desde diferentes términos y disciplinas, entre las que se destaca, la educación, la economía, la sociología de la empresa, la psicología social, las relaciones industriales, entre otros; su dimensión es de tal magnitud que abarca confundirla e interpretarla de diferentes maneras, es decir, puede interpretarse como entrenamiento, adiestramiento, instrucción, desarrollo, cualificación, educación.

En el marco de la formación por competencias, los especialistas que enmarcan su análisis en esta temática (Levy-Leboyer, 1997; Alavi y Leidner, 2001; Friesl et al., 2011; Bustamante et al., 2012; Castro, 2014; Cejas et al., 2017), entre otros han puesto de manifiesto el significado de estas, argumentando que las competencias no provienen de un único paradigma, sino que ha conformado con aportes diversos que derivan de diferentes teorías (filosofía, psicología, lingüística, sociología, economía y formación laboral) siendo así la fortaleza del concepto y sus aplicaciones en el ámbito social, empresarial, académico y científico.

Para Bustamante, la palabra competencia es asumida como un concepto “recontextualizado que se ha ido transformando, en base a los significados que originalmente se han proporcionado en diferentes contextos”, sin embargo, el concepto ha sido entendido como aquel que tiene muchas dimensiones, determinándose su significación desde los diversos ámbitos tales como el educativo, laborales, culturales, sociales y más aún en la gestión humana. El mencionado especialista determina que la formación por competencia implica aquel proceso que identifica el desempeño idóneo de una persona en su actividad laboral, logrando así el desarrollo de las destrezas, habilidades y conocimientos que deben estar articulados con el aprendizaje desde la escuela y la demostración de estos en el puesto de trabajo.

**Área Gestión Curricular:** El currículum es un producto de la historia humana y social, así que cambia como todas las construcciones sociales- de tiempo en tiempo, de acuerdo con las transformaciones e innovaciones en las ideas, en las utopías, en la ordenación de la vida social. Por esto la definición del currículum requiere que previamente se establezca una visión de mundo que opera como marco de referencia de dicha definición y al mismo tiempo la haga comprensible. (Casarini, 1999 p. 5).

En la necesidad de definir el concepto de currículum Mineduc manifiesta que de acuerdo con la mayoría de los autores “el currículum siempre involucra una selección de la cultura”, relevando la propiedad de selección, dado que resultaría

imposible transmitir todos los conocimientos existentes. Mineduc releva lo planteado por Dussel (2007), quien plantea que “el currículum constituye un documento público que expresa acuerdos sociales sobre lo que debe transmitirse a las nuevas generaciones en el espacio escolar. Los acuerdos pueden ser más o menos consensuados, más amplios o restringidos, pero en cualquier caso tienen un carácter público que trasciende lo que cada institución o docente puede resolver por sí mismo”. (Mineduc 2016 p. 11).

Se entenderá el currículum como una selección de saberes propios de la cultura, en la que intervienen diversos actores con distintos espacios de poder e incidencia. Posee un orden y organización que le da estructura.

El Ministerio de Educación, como órgano rector del sistema educativo, es el encargado de elaborar las Bases curriculares que es el documento que establece las metas de aprendizaje expresadas como objetivos de aprendizaje los cuales incorporan actitudes transversales y por asignaturas: conocimientos y habilidades, las que se definen de la siguiente manera.

Uno de los principales desafíos planteados por la Ley General de Educación es la Implementación Curricular y el fortalecimiento de la gestión educativa de las escuelas, destacando que la Implementación Curricular tiene relación con el proceso de apropiación curricular, lo que requiere la comprensión de las nuevas visiones, conceptos generadores y procedimientos de enseñanza, por parte de los distintos actores educativos (Mineduc, 2016).

**Área Liderazgo Pedagógico:** Conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes. Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar recoge los avances y experiencias en materia de gestión y liderazgo escolar, desarrollados en Chile durante la última década. Estas iniciativas, sumada a la investigación internacional y el reciente esfuerzo por conceptualizar y sistematizar procesos de mejoramiento y el rol de los líderes escolares en Chile, han permitido seleccionar y distinguir conceptos claves.

Al igual que el documento que lo precedió, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar no pretende ser prescriptivo, sino más bien un orientador de las políticas nacionales en materia de desarrollo profesional directivo, selección, evaluación y, por supuesto, una guía para desarrollar un amplio concepto de liderazgo en los establecimientos educacionales. Define las prácticas, competencias, conocimientos y principios profesionales fundamentales para el desarrollo del liderazgo escolar; promoviendo una aplicación acorde al contexto de cada establecimiento escolar.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar permite orientar la auto reflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los directivos en ejercicio, además, promueve un lenguaje común que favorece la comprensión y la reflexión de todos los miembros de la comunidad escolar sobre el liderazgo

Las subdimensiones del Liderazgo describen a cabalidad las tareas que lleva a cabo el director y equipo de gestión como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director y equipo de gestión le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento de este y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.

**Área Gestión de Recursos:** La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y

desarrollo propuestas por el establecimiento.

El director y equipo de gestión administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Para cumplir los objetivos institucionales, las metas de aprendizaje y las metas del establecimiento, el director y su equipo de gestión deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento. Desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales. La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un establecimiento educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento. Motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo. El director y equipo de gestión requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos. Generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento. La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo de gestión aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales. Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y asistentes del establecimiento.

**Marco contextual.**

Nombre Unidad Educativa	Escuela N° 2 La Unión
Rol Base de Datos	7130-7
Dirección	21 de Mayo 198
Comuna	La Unión
Región	Los Ríos
Teléfono	642322372
Correo Electrónico	<a href="mailto:direccion@escuela2launion.cl">direccion@escuela2launion.cl</a>
Clasificación SIMCE	B (Medio Bajo)
Tipo de Enseñanza	Básica y Pre-básica
Género	Mixto
Carácter	Laico
Índice de Vulnerabilidad	95,6 % (año 2018)
Clasificación SEP	Autónomo
Tipo de Jornada	Jornada Escolar Completa
Niveles de Escolaridad	Educación Parvularia – Educación Básica
Año de Fundación	27 de julio – 1903
Directora	Carmen Gloria Martineau Carrasco.
Sostenedor	Sra. Andres Reinoso.
Representante Legal	Ilustre Municipalidad de La Unión.
Jefe de DAEM	Sr. David Martinez.
Nº de Docentes Directivos	3
Nº de Docentes	32
Nº Asistentes de la Educación	veintiuno
Dupla Psicosocial	1 Psicóloga 1 Asistente Social

Equipo Multidisciplinario PIE	1 Psicólogo 5 Educadoras Diferencial 1 Psicopedagoga 1 Fonoaudióloga
-------------------------------	---

La **Escuela N°2 “La Unión”**, inicia su historia en el año 1886, con la Sra. Fidelina Arias Soto, quien, en una vieja casona y con una mirada visionaria, inicia el sueño de educar a las niñas de nuestra comuna. En el año 1903 y bajo la dirección de la Sra. Lucrecia Manzano es fundada oficialmente bajo el decreto N°4079 y el nombre de Escuela Superior de Niñas N°2.

En estos 120 años de tradición y educación, en su modalidad de educación Parvularia y básica, entrega a sus estudiantes enseñanza y valores en base a la Inclusión, el Respeto, el trabajo colaborativo y el Cuidado del Medio Ambiente. La Escuela entrega una educación integral y de calidad, brindando sólidos valores, y con la participación de la familia, logrando el desarrollo de estudiantes alegres, felices y comprometidos con su comunidad educativa y comunidad en general.

Su actual directora es la Sra. Mirtala Noemí Sáez Pérez, este establecimiento cuenta con una matrícula de 367 estudiantes de Pre – kínder a 8° año básico, con un IVE del 91%. Sus docentes y asistentes de la educación se muestran comprometidos con su labor, en constante aprendizaje y actualización, y donde el trabajo colaborativo es la base de su quehacer cotidiano.

Misión: Somos una institución educacional inclusiva que entrega una educación de calidad e integral, centrada en el estudiante, con énfasis en la formación ciudadana, ecológica y valórica, que forma estudiantes para que desarrollen al máximo sus capacidades y así enfrentar con éxito los desafíos de su proyecto de vida.

Visión: La Escuela N° 2 La Unión pretende ser una organización educativa, reconocida por su permanente búsqueda de la excelencia en la formación integral de sus estudiantes.

Sellos Educativos:

a. Formación ciudadana y valórica: Libertad para la expresión de ideas y el

desarrollo del pensamiento autónomo, con el debido respeto por quiénes tienen ideas y creencias diferentes. Democracia como sistema de participación social y ciudadana.

b. Excelencia académica: El proceso de enseñanza-aprendizaje estará centrado en dar oportunidad al estudiante de experimentar, formular hipótesis, predecir, manipular objetos, plantear ideas, investigar, imaginar e inventar, con la finalidad de que desarrolle nuevas construcciones; para esto se requiere un modelo de enseñanza activa y centrado en el alumno/a y el profesor/a como mediador creativo en este proceso, promoviendo permanentemente el desarrollo cognitivo.

c. Preservación del patrimonio ambiental en el territorio local. La escuela busca ser un polo ambiental del territorio, mediante el desarrollo de una conciencia ecológica que enseñe a convivir armónicamente con el medio ambiente; valorando el territorio local con sus oportunidades de aprendizaje y problemas; habilitando a los educandos para pensar de manera global y actuar de manera local.

## **Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico.**

El Instrumento utilizado responde a las áreas de diagnósticos; Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

El instrumento es de tipo cuantitativo, arroja datos porcentuales de preferencias.

El instrumento utilizado responde a la percepción de las prácticas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, de las y los profesores de la Escuela N°2 La Unión, periodo 2024. En este contexto nace el objetivo del trabajo de promover y generar propuestas de mejora a partir de la implementación del diagnóstico.

Para su aplicación, se solicitó a Equipo de Gestión poder motivar e incentivar a contestar la encuesta diagnostica a 25 docente de aula de ciclo educación Parvularia y educación básica. La aplicación fue totalmente voluntaria y se refleja en lo siguiente:

- 25 docentes de aula
- 2 niveles de enseñanza
- Las respuestas fueron plasmadas en forma general en el instrumento utilizado.

### **INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS**

Instrucciones:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo con la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

### Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no 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 en 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.

### Área: Formación basada en competencias

#### Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular.	0	1	11	13
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte.	0	2	6	17
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.	0	2	8	15
4. Procura establecer la continuidad y	1	1	5	18

progresión de los contenidos.				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.	0	1	5	19
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.	1	3	7	14
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto.	0	1	5	19
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.	1	3	7	14

### Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.	1	4	5	15
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante.	1	1	7	16
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades.	1	1	5	18
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.	1	2	6	16
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la	1	3	8	13

realización de las diversas actividades.				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.	0	2	7	16

**Dimensión: Saber ser**

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.	4	5	7	9
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor.	2	3	7	14
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.	1	1	3	20
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante.	1	1	4	19
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades.	3	5	7	10

**Área: Liderazgo pedagógico****Dimensión: Rediseñar la organización**

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.	2	3	8	12
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.	1	2	3	19
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.	1	3	9	12
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.	2	6	7	10
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.	2	3	9	11
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.	4	6	8	6

**Dimensión: Gestionar la instrucción**

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de	4	5	5	11

la enseñanza.				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.	4	5	8	8
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.	1	1	3	20
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.	4	4	6	11
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	5	4	7	9
6. El director lidere conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	3	4	7	11
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades.	2	3	6	14
8. El director otorga espacio y solución	1	3	5	16

a las inquietudes de manera particular de cada docente.				
---	--	--	--	--

### Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.	0	1	4	20
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones.	0	2	6	17
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.	4	4	6	11
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.	3	5	5	12
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.	4	5	5	11

**Dimensión: Establecer dirección**

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.	1	1	4	19
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	0	0	0	25
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.	0	1	3	21
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.	0	1	4	20
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten.	0	2	4	19

**Área: Gestión Curricular****Dimensión: Gestión pedagógica**

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	0	0	3	22
2. El equipo técnico pedagógico	0	0	2	23

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.				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	0	2	3	20
4. 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 aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	0	1	1	23
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.	0	2	4	19
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido.	0	2	5	18

**Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula**

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada	1	2	5	17

clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	0	0	3	22
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	2	3	6	14
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes compartan, clasifiquen, generen analogías, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos entre otras.	4	4	7	10
5. 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.	0	2	5	18
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje desarrollo.	3	3	7	12

**Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.	0	0	3	22
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	1	4	7	13
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	1	0	6	18
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos.	0	3	5	17
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.	0	0	0	25

6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.	0	0	1	24
--	---	---	---	----

**Área: Gestión de recursos**

**Dimensión: Gestión de recursos humanos**

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas.	2	4	7	12
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo.	4	6	5	10
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.	2	3	6	14
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	4	4	5	12
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	4	4	5	12
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y	3	4	5	13

retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas.				
---	--	--	--	--

**Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos**

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	0	2	5	18
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	3	4	8	10
3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento.	0	2	4	19
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia.	1	2	4	18
5. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	0	2	4	19

**Dimensión: Gestión de recursos educativos**

Prácticas	1	2	3	4
1.El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	1	0	2	22
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso.	0	2	5	18
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	0	0	0	25
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa.	0	1	2	22
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 periódico.	1	3	7	14

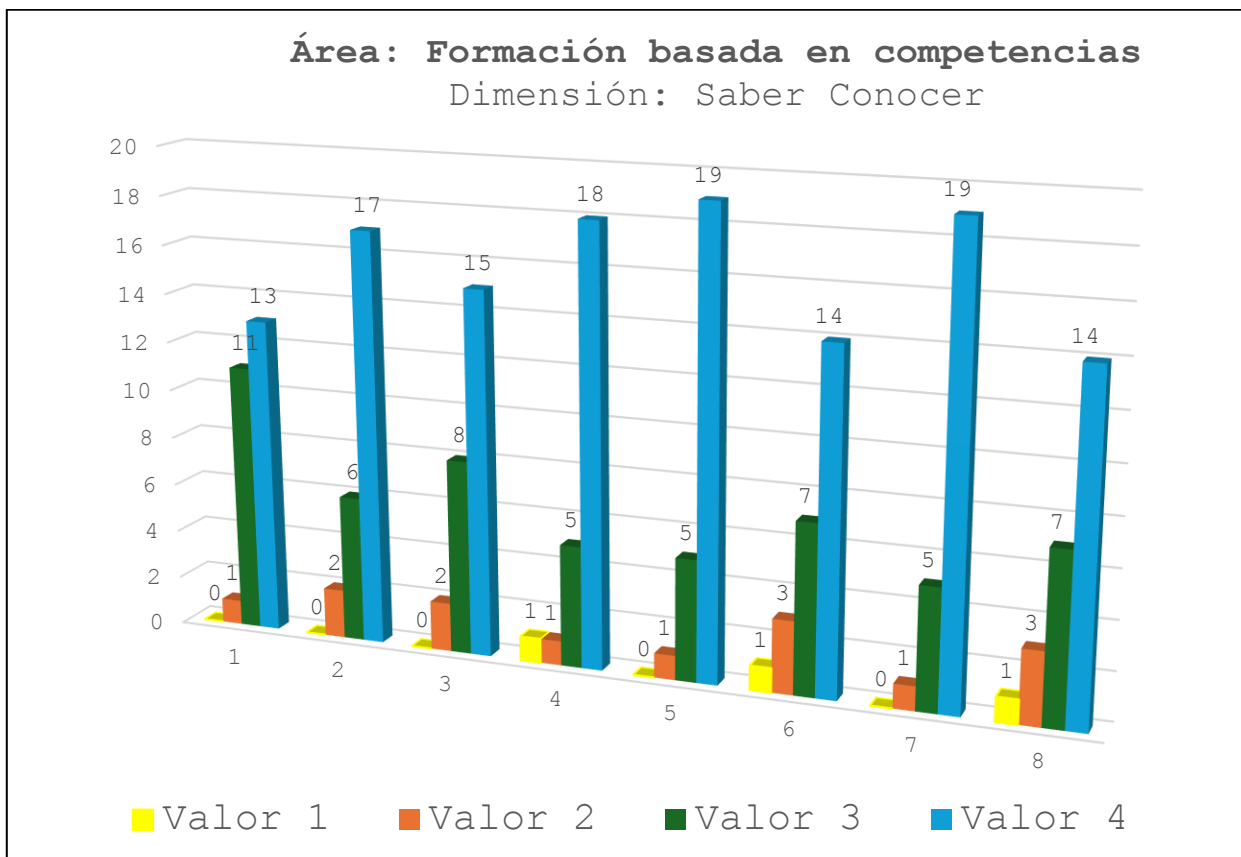
## **Análisis de resultados.**

El estudio contempla la aplicación de un instrumento de Diagnósticos y otros antecedentes que permitirán determinar la efectividad del Equipo de Gestión escolar en la Escuela N°2 La Unión en las cuatro áreas correspondientes a la gestión educativa y otros datos, estos son:

- Formación Basada en Competencias
- Liderazgo Pedagógico
- Gestión Curricular
- Gestión de Recursos

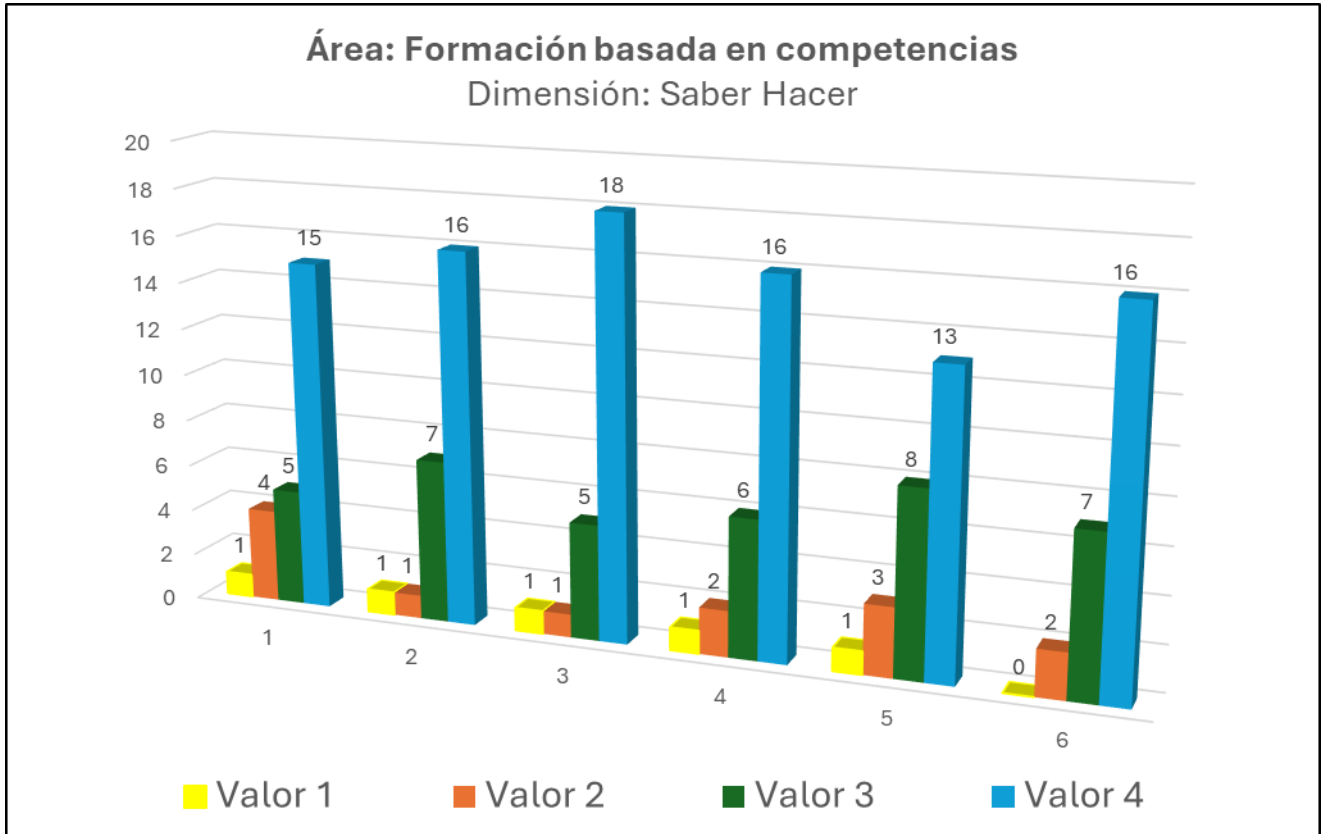
Los resultados obtenidos a partir de las prácticas diagnosticadas permitirán aquellas Áreas, dimensiones, más descendida elaborar propuestas de mejora pensando en toda la comunidad educativa.

Se interpretarán los datos desde un análisis estadístico cuantitativo para llegar a propuestas concretas cualitativas. Toda la información será abordada desde cada uno de los gráficos, donde se interpretarán y a partir de ahí se elaboraran propuestas concretas.



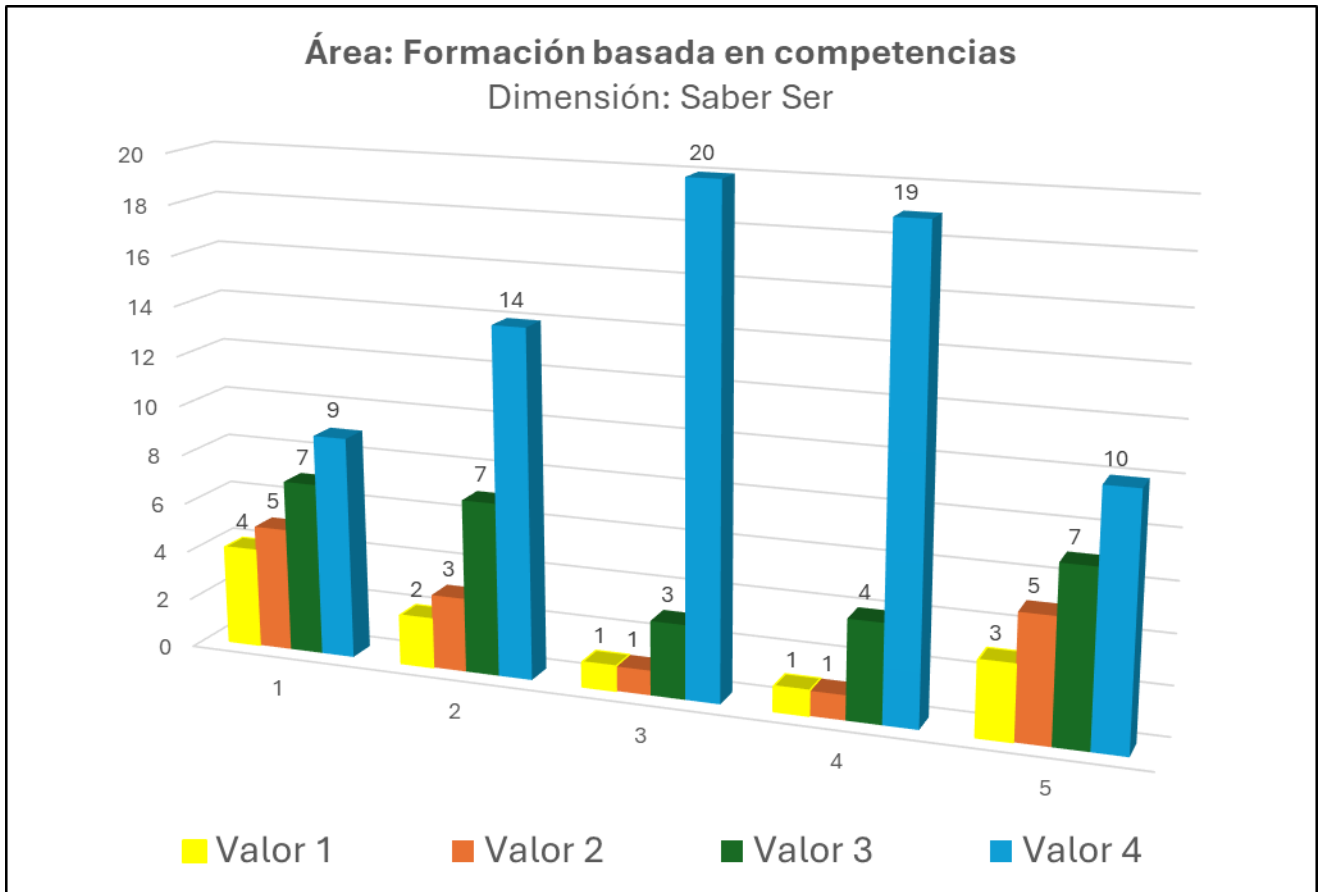
A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área de Saber Conocer, todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad 4 que fluctúa entre los 80% a 90% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que la mayor parte de los docentes en el conocimiento, habilidades y actitudes aseguran buenas prácticas docentes, destacándose por conocer y dominar su disciplina, donde los estudiantes pueden comprender y aprender.

Si bien es cierto que de acuerdo con el gráfico se ven aspectos positivos es necesario destacar lo siguiente a potenciar con acciones de mejora, como elevar porcentaje de respeto y secuencia de la disciplina que se enseña, potenciar los objetivos de aprendizajes transversales en las distintas disciplinas y **reforzar las evaluaciones formativas** para ver el avance de los estudiantes.



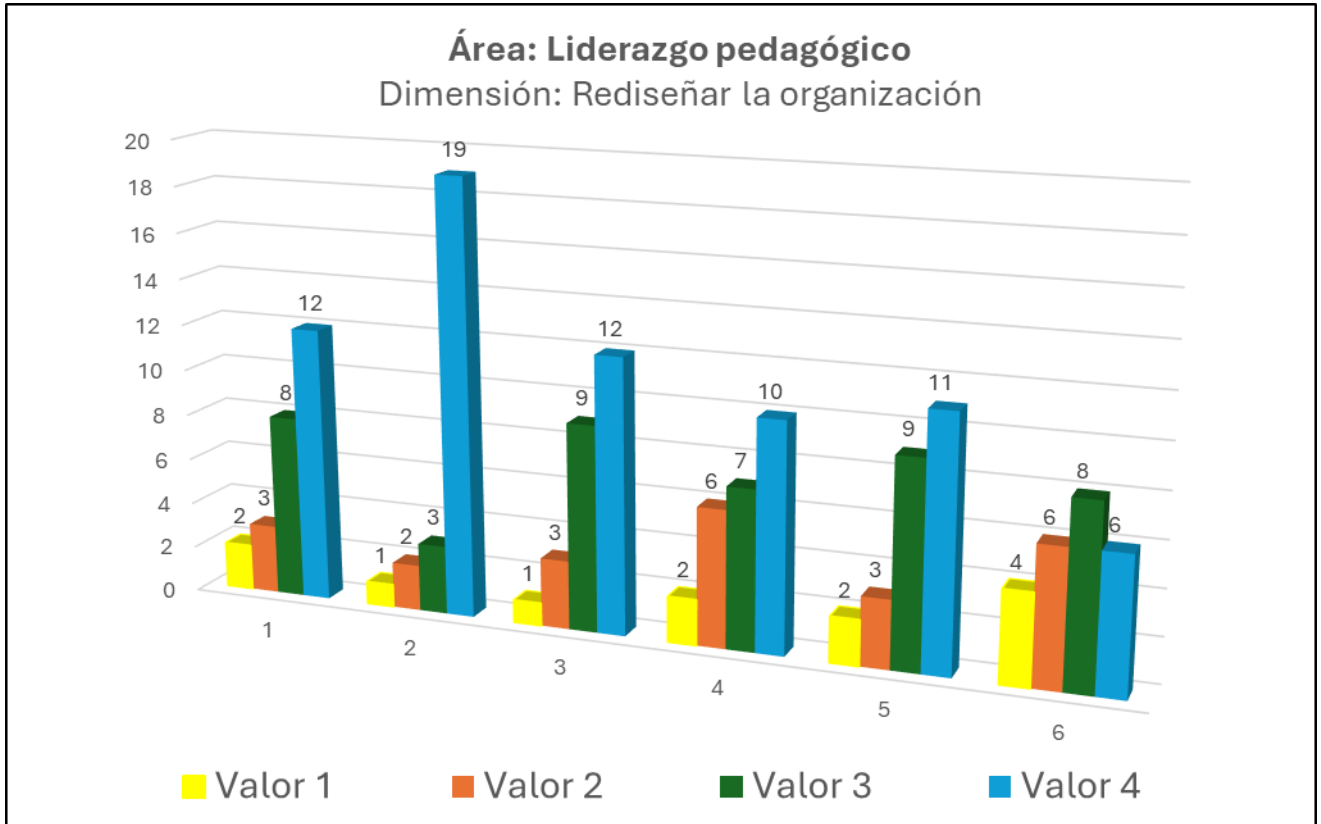
A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área de Saber Hacer, todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad 4 que fluctúa entre los 80% a 90% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que la mayor parte de los docentes logra motivar a sus estudiantes, eleva la autoestima, los insta a tomar decisiones, solucionar problemas y ser creativos.

Si bien es cierto que de acuerdo con el gráfico se ven aspectos positivos es necesario destacar lo siguiente a potenciar con acciones de mejora, como elevar porcentaje de la autonomía estudiantil creatividad en sus actividades y sobre todo potenciar y **motivar actividades más lúdicas.**

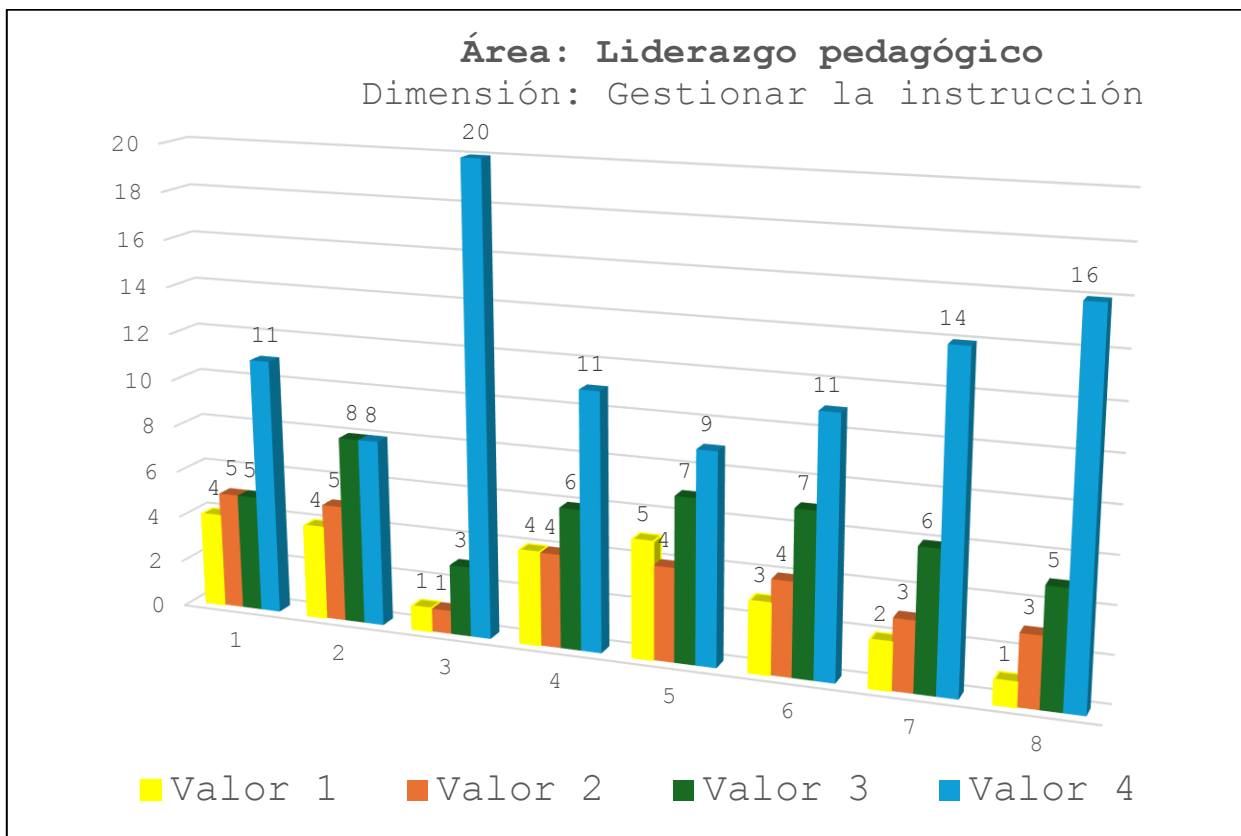


A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área de Saber Ser, todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad 4 que fluctúa entre los 80% a 90% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que la mayor parte de los docentes motivo a un trabajo riguroso a sus estudiantes, incentiva la solidaridad, fomentando el desarrollo integral de cada de ellos motivándolos a ser mejores.

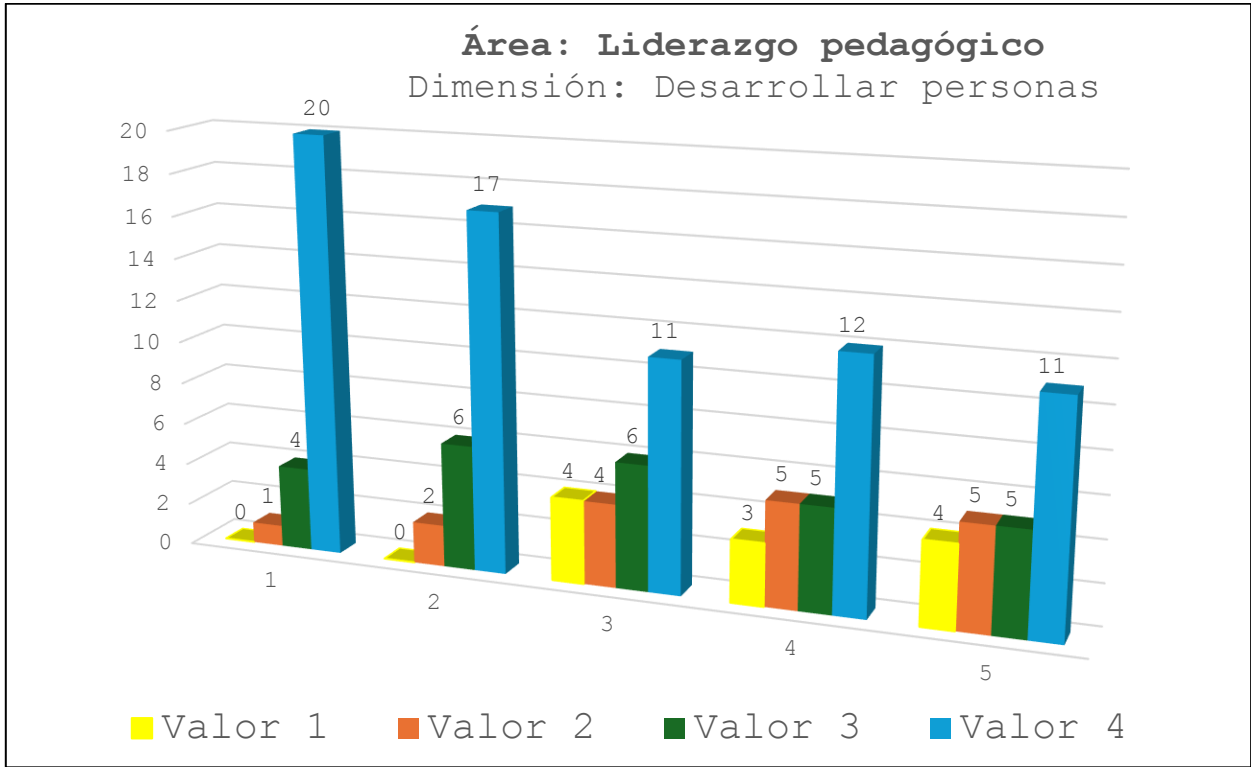
Si bien es cierto que de acuerdo con el gráfico se ven aspectos positivos es necesario destacar lo siguiente a potenciar con acciones de mejora, como elevar porcentaje de la crítica y autoestima y **esencialmente la motivación a ser mejores.**



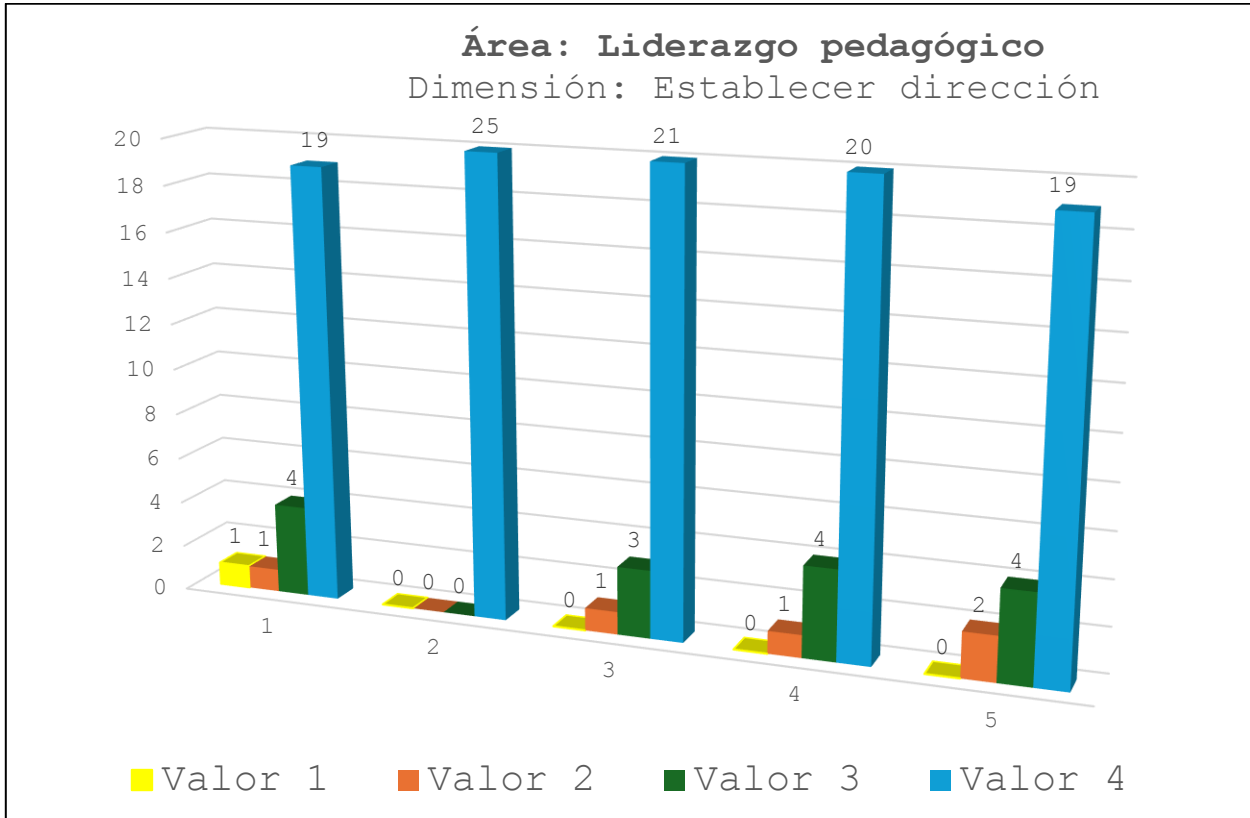
A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área liderazgo pedagógico, dimensión Rediseñar la organización, todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 60% a 90% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que el Equipo de Gestión recopila información de resultados de aprendizaje para la mejora continua, sin embargo, según gráficos es necesario destacar lo siguiente a potenciar con acciones de mejora, como **focalizar las capacitaciones a los docentes** de acuerdo a sus realidades, ver y actualizar cargas laborales y posibles cambios estructurales si son necesarios.



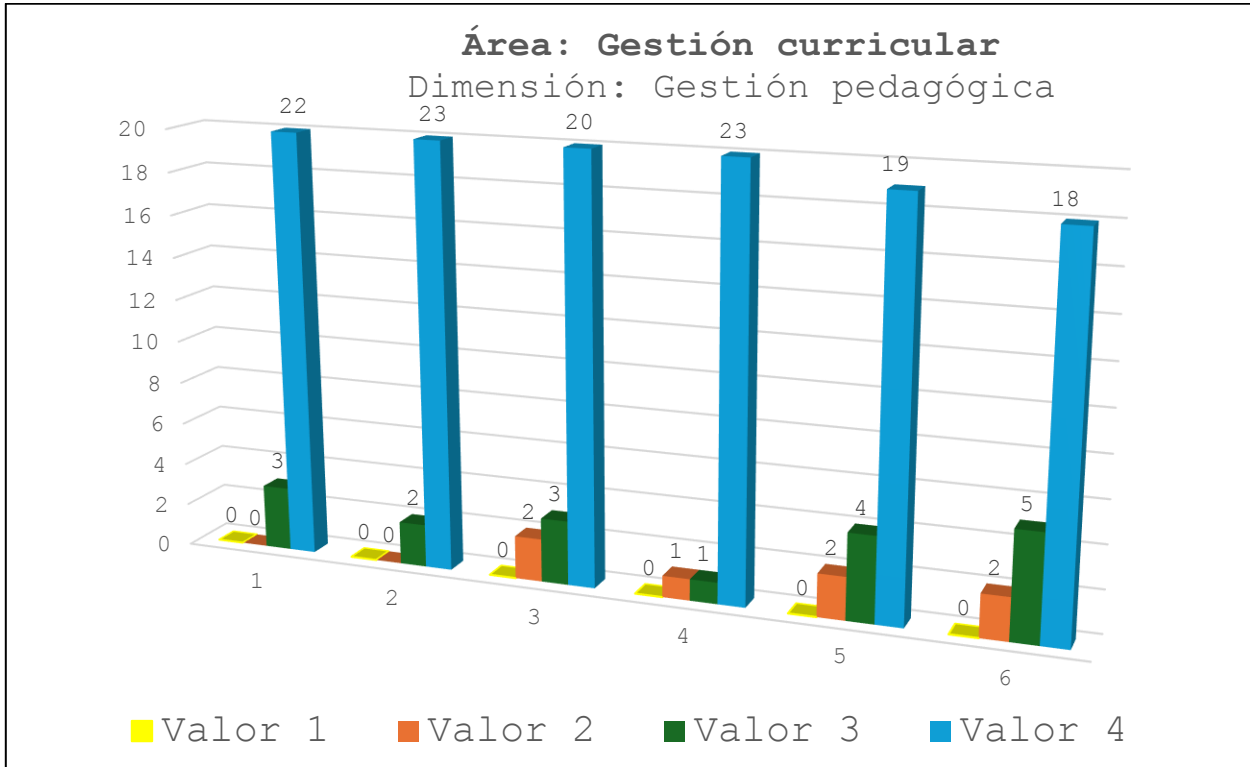
A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área liderazgo pedagógico, dimensión Gestionar la instrucción, casi todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 70% a 90% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que el Equipo de Gestión conoce y analiza mejoramiento de la enseñanza, directora conversa con su equipo, tiene prioridades y delega funciones, sin embargo, según gráficos es necesario destacar lo siguiente a potenciar con acciones de mejora, como potenciar herramientas tecnológicas y herramientas personales de los docentes, por último, ver las **prácticas pedagógicas a mejorar**.



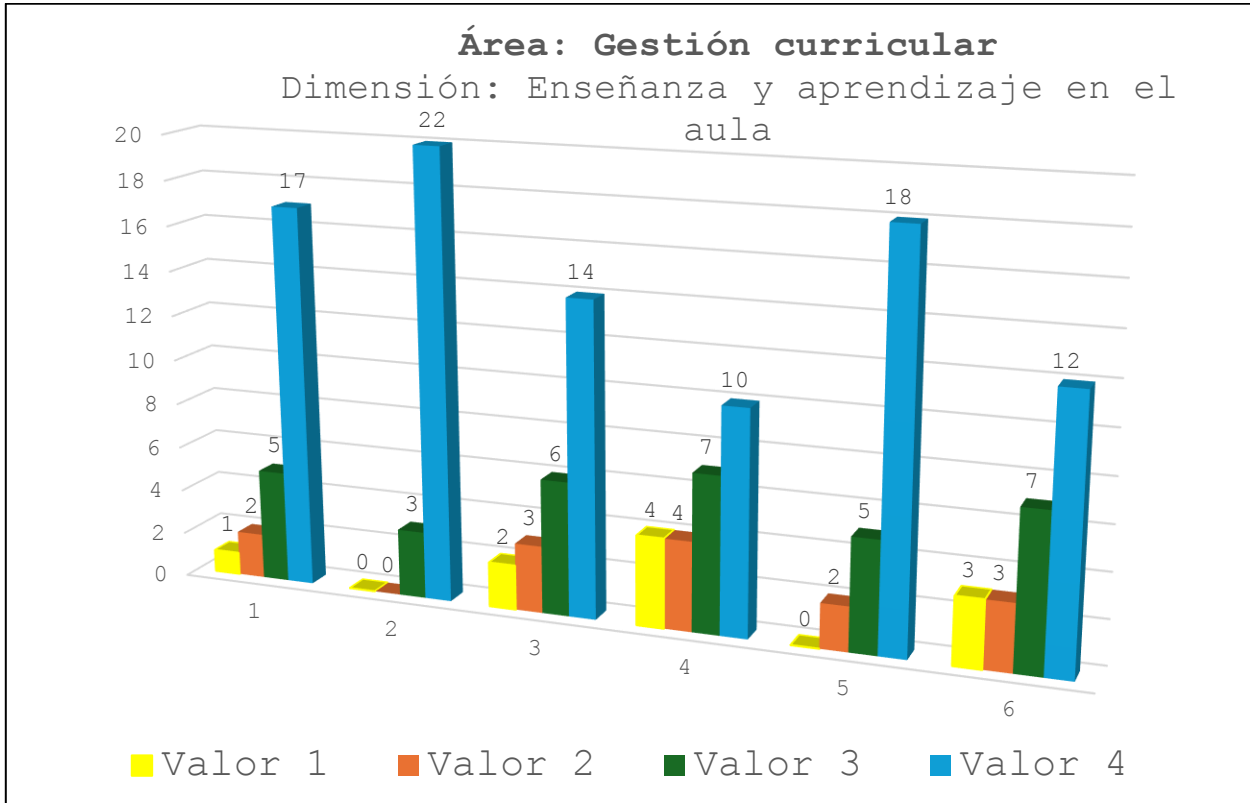
A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área liderazgo pedagógico, dimensión Desarrollo de personas, casi todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 60 a 90% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que el Equipo de Gestión otorga recursos materiales y promueve instancias de formación, sin embargo, según gráficos es necesario destacar lo siguiente a potenciar con acciones de mejora, **apoyar a los docentes desde lo emocional a lo personal**, potenciando además que la directora pueda crear más instancias de recreación y lazos de cercanía.



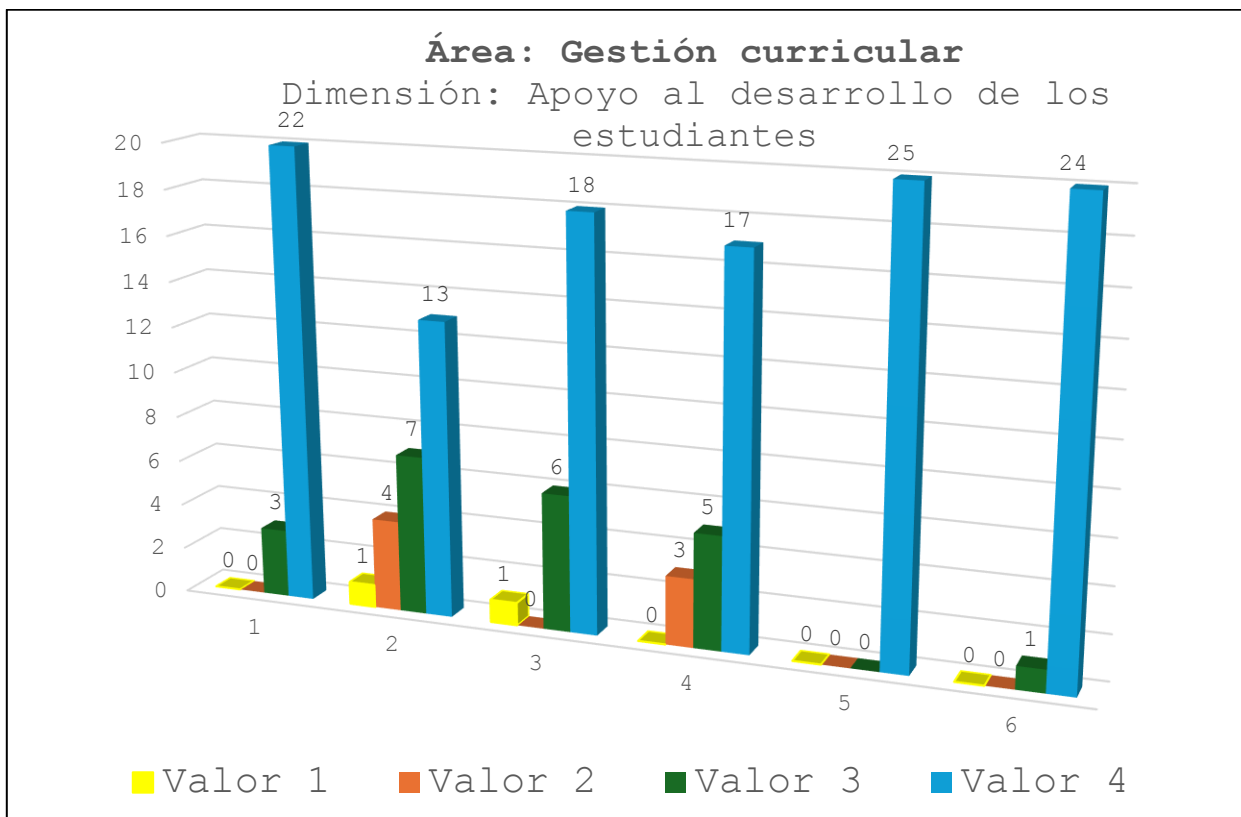
A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área liderazgo pedagógico, dimensión establecer dirección, casi todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 88% a 97% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que el Equipo de Gestión implemente el PEI en toda la comunidad especialmente los docentes, sin embargo, según gráficos es necesario destacar lo siguiente a potenciar con acciones de mejora, jornada de sensibilización sobre **normativa y reglamentos** para los docentes.



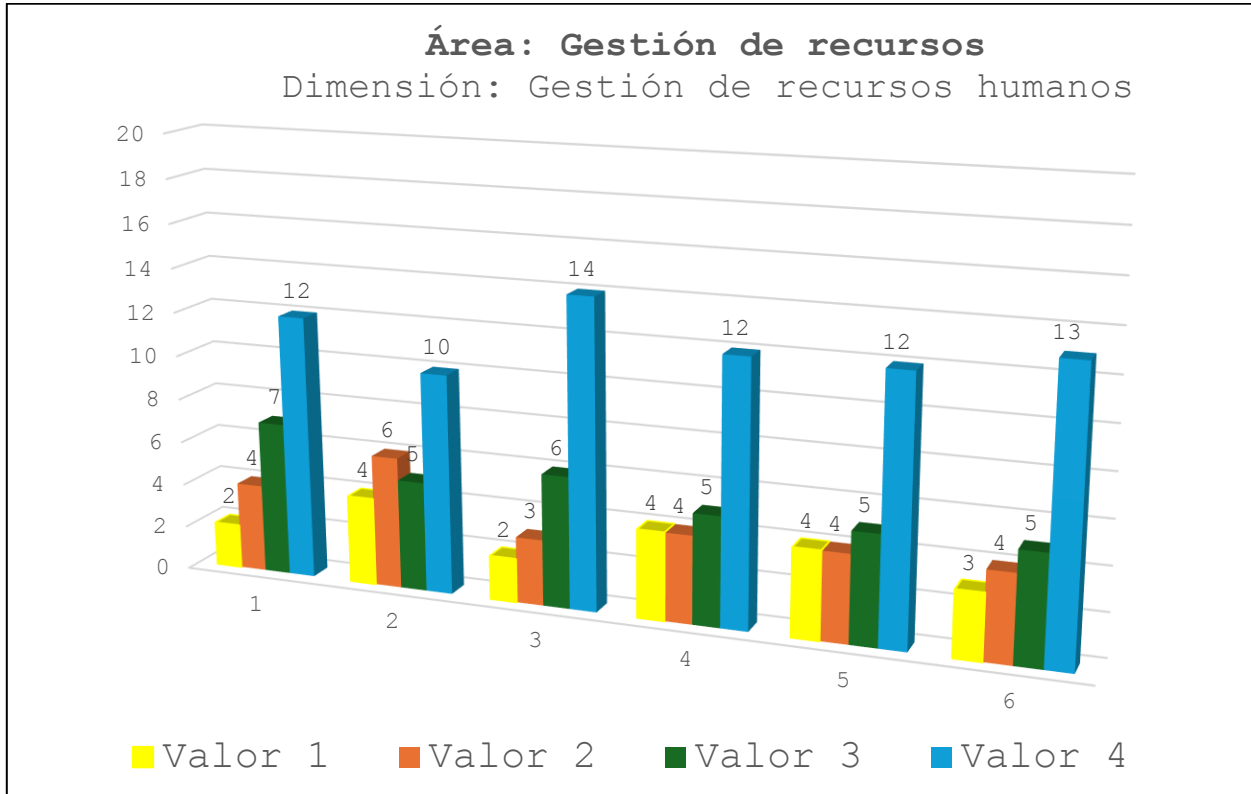
A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área Gestión Curricular, dimensión gestión Pedagógica, casi todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 85% a 97% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que el Equipo de Gestión logre que casi todos los docentes tengan sus **planificaciones**, sin embargo, según gráficos es necesario tener una constante **revisión de su implementación**.



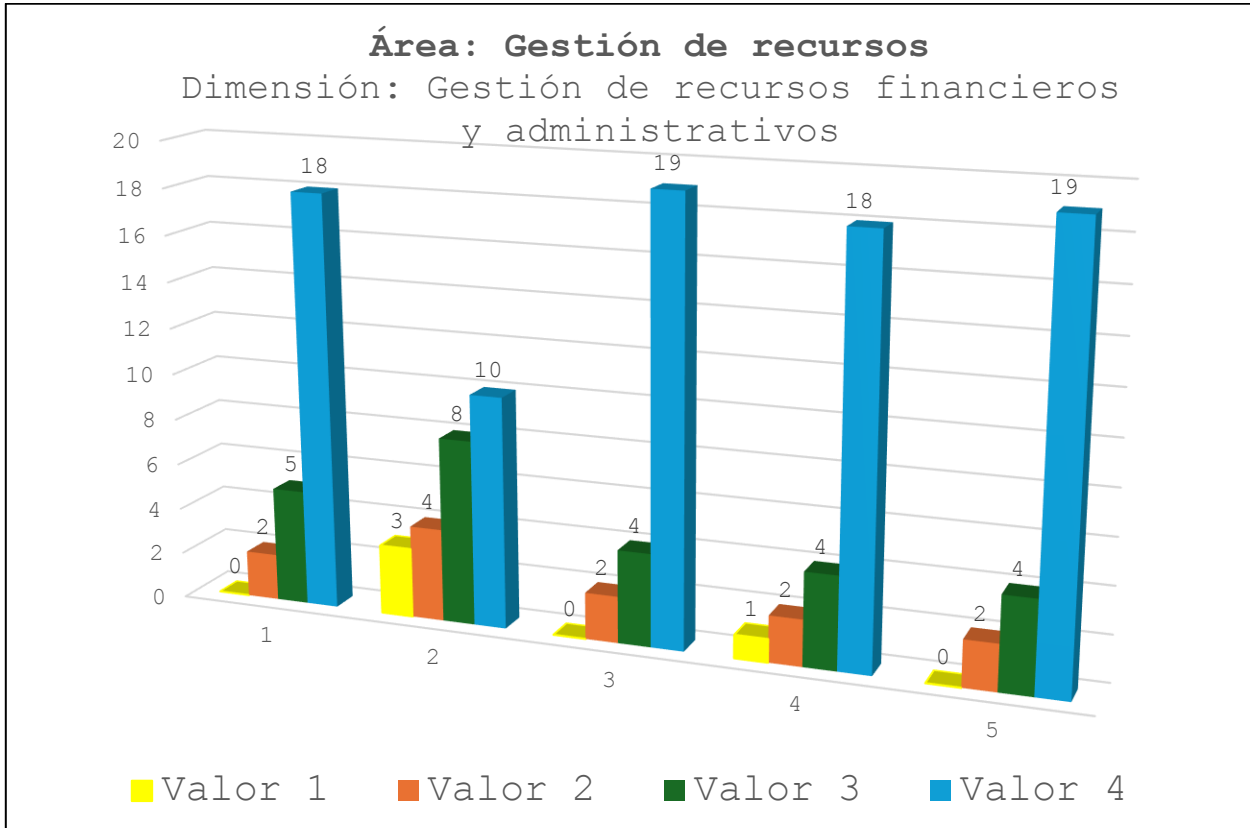
A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área Gestión Curricular, dimensión Enseñanza y aprendizaje en el Aula, casi todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 65% a 97% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que los profesores comuniquen lo que esperan de sus estudiantes, sin embargo, según gráficos es necesario destacar lo siguiente a potenciar con acciones de mejora, variedad de **estrategias nuevas de aprendizaje** y realizar **retroalimentación de los aprendizajes** a los estudiantes.



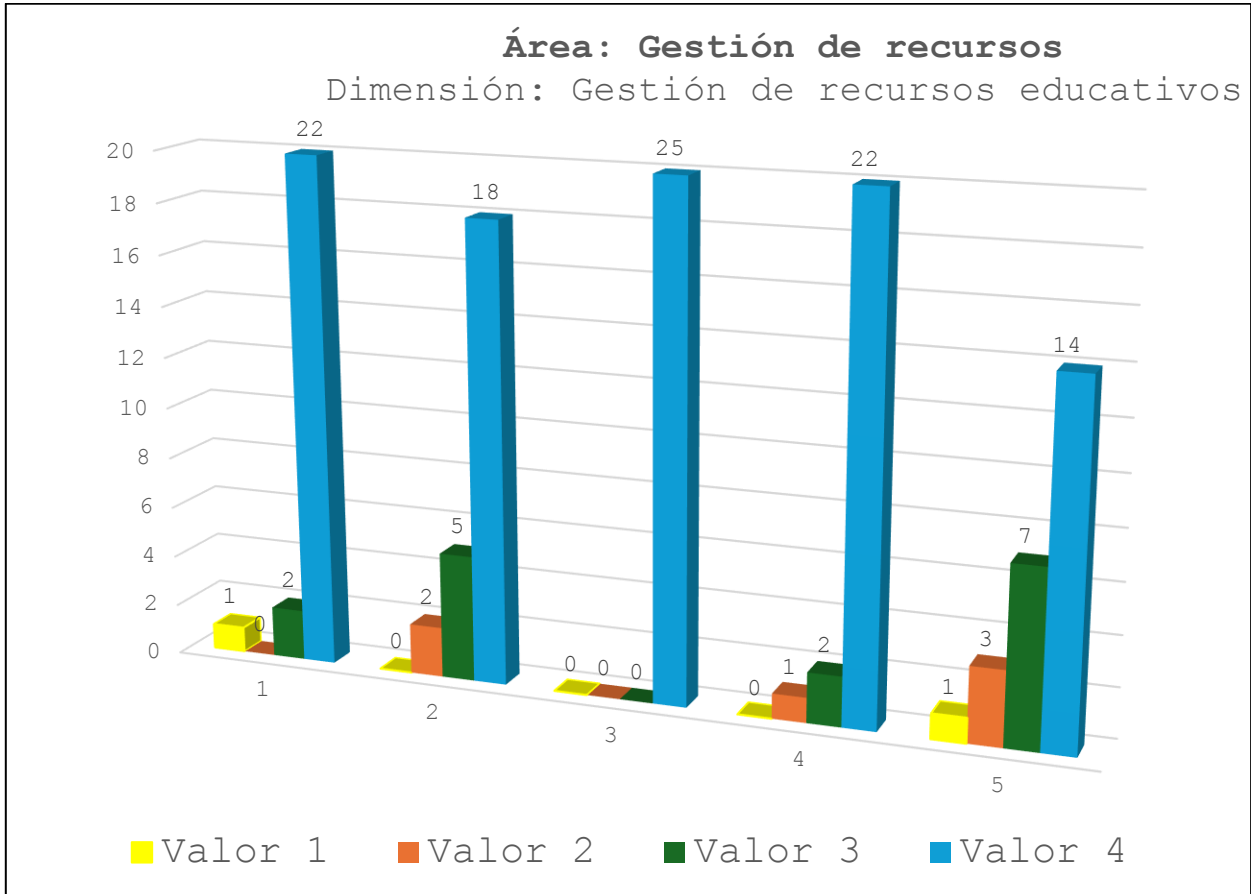
A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área Gestión Curricular, dimensión Apoyo al desarrollo de los Estudiantes, casi todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 75% a 97% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que el establecimiento identifique a tiempo a los estudiantes con dificultades de aprendizaje y los motive siempre con salidas pedagógicas, sin embargo, según gráficos es necesario destacar lo siguiente a **potenciar con acciones de mejora, para los estudiantes más destacados.**



A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área Gestión de Recurso Humano, dimensión Gestión de recursos humanos, casi todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 50% a 70% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que el establecimiento valora el trabajo docente, sin embargo, según gráficos es necesario destacar lo siguiente a potenciar con acciones de mejora, por ejemplo, destacar **proceso de evaluación de desempeño y reconocimiento**.



A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área Gestión de Recurso Humano, dimensión Gestión de recursos financieros y administrativos, casi todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 85% a 90% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que el establecimiento el establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos, sin embargo, **no cuenta con recursos suficientes para gestionar de forma autónoma.**



A partir del análisis de la información se evidencia en la Escuela que, en el área Gestión de Recurso Humano, dimensión Gestión de recursos educativos, casi todas sus prácticas se encuentran en un nivel de calidad aceptable que fluctúa entre los 60% a 90% de cumplimiento de las prácticas asociadas al área de su pertenencia, lo que asegura que el establecimiento cuenta con recursos educativos, sin embargo, es necesario reforzar el **sistema para gestionar** el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódico.

Se utilizó el instrumento para diagnosticar las áreas de formación basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. El instrumento utilizado estuvo a cargo del Equipo de Gestión y participación de los docentes, destaca la gran capacidad de liderazgo de cada y uno de ellos.

Fullan (1993:127) señala que "en la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder". Líder en el aula y líder con sus pares.

## Propuestas de mejora.

La formación basada en competencias de acuerdo con los Estándares Indicativos de Desempeños, Marco para la Buena Dirección y Marco para la Buena Enseñanza son la base para la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de las propuestas de mejora. Según los resultados obtenidos de los cuestionarios se detectaron prácticas más descendidas en los diferentes ámbitos.

Debido a la importancia de prácticas esenciales, se proponen acciones de mejora en más de algunas dimensiones.

Área Formación Basada en Competencias		Dimensión Saber Conocer	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Implementar evaluaciones formativas durante el año escolar destacando.	El equipo de gestión motivará a sus docentes a realizar Evaluaciones formativa durante el año escolar de acuerdo con el Decreto 67.	Equipo de gestión y docentes de aula.	Termino primer semestre y termino año escolar.

Área Formación Basada en Competencias		Dimensión Saber Hacer	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Integrar e implementar en las prácticas docentes	Jugando, también se aprende. Velar que todos los	Equipo de gestión y docentes de aula.	Durante el año escolar.

acciones formativas lúdicas y recreativas.	docentes integren y realicen actividades lúdicas en el aula. Integrar en el Plan de observación de clases y retroalimentación.		
--	--	--	--

Área Formación Basada en Competencias		Dimensión Saber Ser	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Generar acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades a los estudiantes.	Soy responsable de mis aprendizajes. Velar por que los docentes integren acciones que motiven a sus estudiantes a querer ser mejores.	Equipo de Gestión y docentes.	Durante el año escolar.

Área Liderazgo Pedagógico		Dimensión Rediseñar la Organización	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Gestionar capacitaciones y acompañar a los nuevos integrantes de	Preparar protocolo de acompañamiento e inducción a los	Equipo de gestión.	Durante el año escolar.

la escuela.	nuevos integrantes de la comunidad educativa con foco en los sellos educativos.		
-------------	---	--	--

Área Liderazgo Pedagógico		Dimensión Gestionar la Instrucción	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Gestionar capacitaciones para toda la comunidad educativa en herramientas tecnológicas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	Realizar diagnóstico de capacidades y necesidades de herramientas Tics. Elaborar plan de capacitación Uso de herramientas tecnológicas para toda la comunidad educativa. Actualizar inventarios de recursos tecnológicos.	Equipo de Gestión.	Durante el año escolar.

Área Liderazgo Pedagógico		Dimensión Desarrollar Personas	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Realizar acciones de	Realizar	Directora y	Monitorear durante

apoyo emocional a todos los docentes y asistentes de aula.	diagnóstico socioemocional a todos los docentes y asistentes de aula. Elaborar plan de acompañamiento socioemocional durante el año escolar.	encargada de convivencia.	el año impacto en los docentes asistentes y estudiantes. Evaluar a fin de año.
--	--	---------------------------	--

Área Liderazgo Pedagógico		Dimensión Establecer Dirección	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Organizar e implementar jornadas de capacitación docente sobre normas disciplinarias y reglamento.	Durante el año escolar el equipo de gestión realizará dos jornadas al año para recordar a equipo docente, asistentes de aula y profesionales sobre normativa vigente disciplinaria y reglamento de la escuela.	Equipo de Gestión, Encargado (a) de convivencia escolar y representante Daem.	Al termino de cada jornada.

Área Gestión Curricular		Dimensión Gestión Pedagógica	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Entregar lineamientos claros y precisos sobre las planificaciones de los docentes.	El Equipo de Gestión implementará sistema de monitoreo de planificaciones docentes, especialmente como se implementan en el aula, reforzando contantemente.	Equipo de Gestión y todo el cuerpo docente.	Durante el año escolar.

Área Gestión Curricular		Dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Realizar capacitación sobre nuevas estrategias de aprendizaje, potenciando la retroalimentación docente a sus estudiantes.	Acordar en conjunto con los docentes capacitación sobre estrategias de aprendizaje nuevas. Elaboración de Plan de	Docentes y Equipo de Gestión.	Al termino de cada semestre y seguimiento mensual por docente.

	retroalimentación de los aprendizajes de los docentes a sus estudiantes.		
--	--	--	--

Área Gestión Curricular		Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Implementar estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	Potenciar sus capacidades y oportunidades a través un acompañamiento y fortalecimiento de sus aprendizajes de acuerdo con sus capacidades. (Decreto 83) Realizar Plan de acompañamiento individual.	Equipo de Gestión, profesores jefes.	Durante el año escolar con plan de acompañamiento.

Área Gestión de Recursos		Dimensión Gestión de Recursos Humanos	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Elaborar plan de evaluación de	En el Plan de observación de	Equipo de Gestión.	Durante el año escolar. Análisis al

desempeño basado en el trabajo en aula.	aula se destacará el desempeño docente en el aula, de una forma totalmente formativa y no punitiva.		termino de primer y segundo semestre.
---	---	--	---------------------------------------

Área Gestión de Recursos		Dimensión Gestión de recursos financieros y administrativos	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Implementar sistema de caja chica con recursos de sostenedor y apoyo de centro de padres y apoderados.	Realizar la de apoyo para recaudar fondos para la caja chica de la escuela. La escuela necesita recursos para tomar decisiones autónomas en situaciones específicas.	Directora, equipo de gestión y presidenta Centro de padres y apoderados.	Durante el año escolar.

Área Gestión de Recursos		Dimensión Gestión de recursos educativos	
Objetivo	Acciones para realizar	Responsables	Monitoreo y seguimiento
Actualizar sistema de inventario sobre las	Realizar informe de uso de recursos	Equipo de gestión y profesores jefes.	Tres veces al año. Marzo, julio y

necesidades y uso de recursos generales en la escuela.	generales a nivel escuela. El informe debe considerar recursos utilizados, recursos actuales y proyección durante el año escolar.		diciembre.
--	---	--	------------

## Conclusión

Después de la pandemia, todo cambio en nuestras vidas y en nuestras comunidades educativas. Desde el aula aún se reciente los vacíos de casi más de dos años. La recuperación de los aprendizajes, sin duda, es una tarea titánica, especialmente para los docentes y estudiantes. Los equipos de gestión son los líderes educativos que deben impulsar los cambios y mejoras. La motivación y apropiación del currículum son aspectos claves para considerar.

De acuerdo con las propuestas es necesario realizar un proceso de auto evaluación, autoobservación y observación de las practicas pedológicas con una retroalimentación formativa más que punitiva todo esto para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Aquí cobra mucho sentido la labor docente y su compromiso. La idea es que el estudiante sea el constructor de sus propios conocimientos en palabras de Ahumada: *“Esta nueva concepción, en cambio, postula que la docencia, más que transmitir saberes constituidos y legitimados socialmente, deberá responsabilizarse por asegurar las condiciones óptimas para que los alumnos desarrollen sus capacidades cognitivas, efectivas, y sociales tales que les permita construir sus aprendizajes”* esa es la tarea de hoy en las propuestas de mejora.

Por último, es necesario reforzar la comunidad educativa que es necesario abordar acciones de mejora de varias dimensiones para que las mejoras sean para toda la comunidad educativa en general.

Las comunidades educativas son instituciones complejas que necesitan el cambio y mejora continua como base para el éxito en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Muchos y variados son los factores que influyen en la generación de necesidades y problemáticas en contexto escolares. Los equipos de gestión son los líderes educativos que deben impulsar los cambios y mejoras. La orquesta necesita afinar sus instrumentos y mejorar las practicas musicales. Esa es la tarea que viene.

## Bibliografía.

Ahumada Acevedo, P. (2001). *La evaluación en una concepción de aprendizaje significativo*. Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Barrientos-Hernán, E. J., López-Pastor, V. M., & Pérez-Brunicardi, D. (2020). Evaluación Auténtica y Evaluación Orientada al Aprendizaje en Educación Superior. Una Revisión en Bases de Datos Internacionales. *Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa*, 13(2), 67–83.

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.

Bustamante, Miguel A.; Oyarzún, Claudio H.; Grandón, Maderline L.; Abarza, Caroline G. Fundamentos de la Enseñanza por Competencias a Nivel de Postgrado en dos Universidades Públicas Chilenas Formación Universitaria, vol. 8, núm. 6, 2015, pp. 23-30 Centro de Información Tecnológica La Serena, Chile  
<https://www.redalyc.org/pdf/3735/373544193004.pdf>

Escuela N° 2 La Unión (2021). *Proyecto Educativo Institucional*.  
<https://www.fs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/7130/ProyectoEducativo7130.pdf>

Escuela N° 2 La Unión (s/f). *Plan de Mejoramiento Educativo*.

Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*. Akal.

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

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>

Ley No. 20370, Establece la Ley General de educación, Agosto 17, 2009, Diario Oficial [D.O.] (Chile). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>

Marco para la buena dirección

<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recursos.php>

Ministerio de Educación de Chile (2006). *Evaluación Para el Aprendizaje. Enfoque y materiales prácticos para lograr que sus estudiantes aprendan más y mejor.* Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2055/mono-851.pdf>

Ministerio de Educación (2012). *Las Bases Curriculares para la Educación Básica 2012.* Recuperado de <https://www.curriculumnacional.cl/portal/Tipo/Asociados-a-la-Base-Curricular/Partes-de-los-Programas/14598:Las-Bases-Curriculares-para-la-Educacion-Basica-2012>

Ministerio de Educación de Chile (2012). *Orientaciones e Instrumentos de Evaluación Diagnóstica, Intermedia y Final en Comprensión Lectora.* 1er año de Educación Media. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/4226/mono-1102.pdf>

Ministerio de Educación de Chile (2021). *Manual Diagnóstico Integral de Aprendizajes: Guía para su implementación.* Recuperado de [https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17519/Manual\\_d\\_e\\_uso\\_DIA\\_2021.pdf](https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17519/Manual_d_e_uso_DIA_2021.pdf)

## Anexos.



### 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 N° 2 La Unión, de la comuna La Unión, Región de Los Ríos.

#### Objetivo del trabajo

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.

#### 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:  (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<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.	SI	

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

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera adecuado	ABARCA TODAS LAS DIMENSIONES DE LOS ESTANDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO.
Motivos por los que se considera no adecuado	-
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	-

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Mirtala Noemi Sáez Pérez
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora Escuela N°2 La Unión
<b>e-mail</b>	mirtalas39@hotmail.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	11-10-2024



-----

**Mirtala Sáez Pérez**  
**Directora esc. N°2 La Unión**