



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE  
RECURSOS DEL COLEGIO LAS RASTRAS, DE LA COMUNA DE  
TALCA, REGIÓN DEL MAULE**

Candidata a Magíster: Paola Alejandra Novoa Cofré

Tutor disciplinar: Carmen Bastidas Briceño

Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Agosto, 2023

## 2. ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. Resumen .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>4. Introducción .....</b>                                    | <b>5</b>  |
| <b>5. Marco Teórico .....</b>                                   | <b>7</b>  |
| 5.1 Sobre el concepto de competencia .....                      | 7         |
| 5.2 Formación basada en competencias .....                      | 7         |
| 5.3 Chile y los cambios en el Marco de la Buena Enseñanza ..... | 13        |
| 5.4 Liderazgo Pedagógico .....                                  | 15        |
| 5.5 Gestión Curricular .....                                    | 19        |
| 5.6 Gestión de Recursos .....                                   | 23        |
| 5.7 Sobre el concepto de evaluación .....                       | 29        |
| 5.7.1 Evaluación por competencias .....                         | 30        |
| 5.7.2 Tipos de evaluación .....                                 | 32        |
| 5.7.3 Elaboración de instrumentos .....                         | 33        |
| 5.7.4 Validación de los instrumentos de evaluación .....        | 39        |
| 5.8 Aplicación de los instrumentos de evaluación .....          | 42        |
| <b>6. Marco contextual .....</b>                                | <b>47</b> |
| <b>7. Diseño y aplicación del instrumento .....</b>             | <b>52</b> |
| 7.1 Características del instrumento .....                       | 52        |
| 7.2 Elaboración y participantes del proceso .....               | 53        |
| 7.3 Validadores .....   | 54        |
| 7.4 Aplicación .....  | 54        |

|   |            |
|---|------------|
| 7.5 Presentación del instrumento evaluativo .....                       | 55         |
| <b>8. Análisis de los resultados obtenidos .....</b>                    | <b>75</b>  |
| 8.1 Resultado y análisis Área “Evaluación basada en competencias” ..... | 75         |
| 8.2 Resultado y análisis Área “Liderazgo Pedagógico” .....              | 80         |
| 8.3 Resultado y análisis Área “Gestión Curricular” .....                | 86         |
| 8.4 Resultado y análisis Área “Gestión de Recursos” .....               | 89         |
| <b>9. Propuestas de mejora .....</b>                                    | <b>94</b>  |
| 9.1 Área “Evaluación Basada en competencias” .....                      | 94         |
| 9.1.1 Debilidades a mejorar .....                                       | 94         |
| 9.1.2 Fortalezas a mantener .....                                       | 96         |
| 9.2 Área “Liderazgo Pedagógico” .....                                   | 97         |
| 9.2.1 Debilidades a mejorar .....                                       | 97         |
| 9.2.2 Fortalezas a mantener .....                                       | 99         |
| 9.3 Área “Gestión Curricular” .....                                     | 100        |
| 9.3.1 Debilidades a mejorar .....                                       | 100        |
| 9.3.2 Fortalezas a mantener .....                                       | 102        |
| 9.4 Área “Gestión de Recursos” .....                                    | 103        |
| 9.4.1 Debilidades a mejorar .....                                       | 103        |
| 9.4.2 Fortalezas a mantener .....                                       | 104        |
| <b>10. Conclusión .....</b>   | <b>106</b> |
| <b>11. Bibliografía .....</b>   | <b>109</b> |
| <b>12. Anexos .....</b>   | <b>113</b> |

### 3. RESUMEN

Variadas investigaciones en educación, durante los últimos años, han buscado la respuesta a cómo lograr que instituciones educativas logren prácticas y resultados eficientes que permitan un mejoramiento en los aprendizajes de los estudiantes. Es por esto, que el objetivo de este diagnóstico fue evaluar distintas áreas relacionadas con: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y de recursos del Colegio Las Rastras de Talca, Región del Maule y de esta manera presentar propuestas de mejora en las prácticas que realiza con los resultados obtenidos.

El instrumento involucró las cuatro áreas mencionadas y fue validado por el rector y una docente del establecimiento.

Con el proceso de validación concluido y las modificaciones realizadas, se procedió a la aplicación a los docentes del establecimiento, 39 de 48 profesores.

Los resultados arrojaron que las principales debilidades en esta institución son: Área de Formación Basada en Competencias; la poca autocrítica docente, falta de empatía para entender a estudiantes, reconocer errores y falta de perfeccionamiento. En Liderazgo Pedagógico, falta de evaluación docente, reconocimiento del esfuerzo y éxito profesional, en Gestión Curricular la falta de UTP y mecanismos de cobertura de ausencias y por último en el área Gestión de Recursos, la falta de presupuesto por departamentos y la falta de un CRA funcional para los estudiantes.

Las propuestas generadas van desde: encuentros de reflexión pedagógicas mensuales, evaluación docente considerando competencias integrales y con reconocimiento profesional, integrar UTP al equipo directivo, estrategias con la planta docente para cubrir ausencias, entre otras.

Es importante mencionar que, dentro de los resultados, fue significativa la visión que se tiene del líder educativo, que genera un excelente clima laboral basado en respeto y confianza, permitiendo el buen manejo de la institución a pesar del poco tiempo que lleva el colegio en funcionamiento.

## 4. INTRODUCCIÓN

El mejoramiento educativo, no solo depende de las directrices que nos propone el currículo nacional, sino que también de cada establecimiento y cómo este es capaz de organizarse en beneficio de todos los agentes que permitan su buen funcionamiento.

No solo recae esta responsabilidad en un buen líder, como director o rector, si no que del equipo de trabajo que lo respalda, como equipo de gestión, equipo directivo, docentes y todo lo que se haga en conjunto para trabajar con los estudiantes y familia de manera mancomunada.

El logro de los estudiantes está también ligado con este buen funcionamiento en equipo y de cómo se logra una formación que abarque integralmente el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

Ya no se trata solamente de declarar un buen funcionamiento, sino que también de hacerlo real en todos los aspectos.

El desafío de entregar educación de calidad para todos ha sido un foco de interés a nivel internacional (UNESCO, 2005). Esta demanda ha sido sustentada en investigaciones educativas por los últimos 30 años. En un primer momento, la investigación centró sus esfuerzos en identificar qué características o elementos de la gestión inciden en el desempeño de los centros escolares (Sammons, Hillman y Mortimore, 1995). Este enfoque se denominó «eficacia escolar». Posteriormente, la investigación educativa avanzó hacia una perspectiva de mejora escolar, entendida como un esfuerzo continuo por cambiar las condiciones de aprendizaje de las escuelas, con el fin de alcanzar las metas educativas de manera más eficaz y en la actualidad la investigación de estas dos tradiciones ha confluído en la mejora de la eficacia escolar (Murillo, 2011), que contempla tanto el incremento de los resultados educativos del alumnado como la capacidad de la escuela para el gestionar el cambio. Los estudios centrados en la mejora de la eficacia escolar integran el análisis de los procesos como de los resultados educativos mediante el estudio de factores tales como clima escolar, liderazgo educativo, motivación y satisfacción de grupos de interés (Stoll, 2009).

El buen funcionamiento de una institución y la “innovación curricular requiere de un trabajo integrado de equipos docentes, en tanto cuerpos intermedios capaces de generar, como contracara de los proyectos, formaciones sociales identificadas con su desarrollo, asimilables a “grupos sujeto” (Guattari, 1976).

En el presente trabajo se presentarán los conceptos principales sobre el tema, los cuales nos orientarán a una mejor comprensión de lo expuesto y cómo se llevó a cabo el proceso de diagnóstico, desde su elaboración, validación y aplicación, así como también la comparación de los resultados obtenidos en las diversas áreas y conclusiones para una mejora en el establecimiento en vías de poder aplicarlo en los años venideros.

El diagnóstico realizado en la presente institución educativa “Colegio Las Rastras” de Talca, es la primera en gestionarse, primeramente, por la reciente fundación del colegio (año 2021) lo cual hace de mayor relevancia su objetivo, que es el ver como se están gestionando las diversas áreas de la institución, tanto en lo que respecta a lo pedagógico, como en la gestión mirada desde el punto de vista de las competencias, las cuales hoy en día son un tema de suma importancia en educación y cualquier plan de mejora que se pueda llevar a cabo contribuirá a los mejores resultados del plano educacional que nos involucra.

En este caso, el diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del colegio, nos permitirá tener una mirada más amplia de cómo está funcionando este proyecto en estos primeros años de funcionamiento y ayudar, con los resultados obtenidos, tanto a los directivos como a los docentes y miembros de la comunidad a mejorar aún más sus procesos de enseñanza aprendizaje e incluir en sus prácticas herramientas necesarias hoy en día, a una sociedad que nos exige modernizarnos y trabajar en base a modelos educativos integradores y que permitan a todos los estudiantes una inclusión real para su futuro.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Sobre el concepto de competencia

Si bien la palabra competencia hoy tiene diversos planteamientos, según los autores que la definen, históricamente tiene su origen y este primer uso del concepto de competencia lo encontramos en el conocido diálogo platónico Lisis, sobre la naturaleza de la amistad, en el que se emplea la palabra “ikanótis” (ικανότης), cuya raíz es “ikano”, un derivado de “iknoumai”, que significa “llegar”. Se traduce como la cualidad de “ser ikanos”, ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, una cierta destreza para lograr aquello que se pretende. Esta visión histórica ha sido ampliamente tratada en el trabajo de Mulder, Weigel y Collins (2007, pp. 68-69), quienes constatan que la idea de competencia, desde un punto de vista histórico, además de en el diálogo platónico Lisis, aparecía ya en el Código Babilónico de Hammurabi.

La Real Academia Española, define competencia, del latín *competentia*, como la “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”

### 5.2 Formación basada en competencias

La formación basada en competencias cobra una gran importancia en esta sociedad globalizada. Casanova (2012) plantea que la competencia está conformada por un conjunto de capacidades o aptitudes, conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que permiten a la persona desenvolverse, con un nivel de calidad, satisfactorio, en los distintos ámbitos en los que desarrolla su vida (p.21) y “evaluar en el enfoque de competencias es una cuestión de importancia que ocupa un lugar primordial en el contexto de la educación (Gómez, Madrid et al., 2019). Este tipo de formación permite y facilita a los estudiantes a generar aprendizajes significativos que posteriormente les permitirán integrar de mejor manera sus conocimientos fuera del aula y en el mundo profesional que se desenvuelvan.

La escuela, no es hoy en día, la única enfocada en este cambio de metodologías, sino que se hace imprescindible como sociedad este cambio de paradigma educacional, sobre todo con los cambios vividos en la pandemia por COVID 19, en donde se vivió una

transformación radical en todo sentido, desde la forma de convivir hasta los métodos de enseñanza.

La adaptabilidad, comunicación, creatividad, colaboración, toma de decisiones y solución de problemas son competencias sobre las cuales se ha hablado mucho desde hace tiempo y que, además, se han buscado promover en los últimos años. Estas competencias pueden identificarse con una nomenclatura y clasificación diferente, pero su enfoque es el mismo. Muchos autores señalan diferentes competencias, las cuales deberían ser abordadas desde edad temprana, pero la pregunta es si solo la escuela es la responsable de trabajarlas.

Como menciona Sergio Tobón en Formación basada por competencias “Desde una perspectiva amplia y compleja, la formación de competencias no es responsabilidad solamente de las instituciones educativas, sino también de la sociedad, del sector laboral-empresarial, de la familia y de la persona humana.”

Según el escritor, estos cinco ejes necesarios para formar personas idóneas son los siguientes:

- Responsabilidad de las instituciones educativas: consiste en implementar procesos pedagógicos y didácticos de calidad, con recursos suficientes, autovaloración continua basada en estándares de calidad y talento humano capacitado para tal propósito (directivos y docentes).
- Responsabilidad social: es la promoción de una cultura de formación del talento humano con idoneidad, fortaleciendo los valores de solidaridad y cooperación, incidiendo en los medios de comunicación y aportando los recursos económicos necesarios en este propósito.
- Responsabilidad del sector laboral-empresarial-económico: consiste en participar activamente en la formación de competencias mediante su integración con el sistema educativo y social.

- Responsabilidad de la familia: consiste en formar a sus miembros en valores de convivencia y respeto, así como en habilidades básicas de pensamiento (Tobán y Fernández, 2004).

- Responsabilidad personal: es la formación de las propias competencias desde la autogestión del proyecto Ético de vida.

Si bien no se endosa toda la responsabilidad al sistema educativo, es imperante el cambio social a partir de la educación y los alcances generacionales que esto puede tener para a futuro tener una sociedad con mayores capacidades e inclusiva.

“Dos de los ámbitos que se identifican como centrales para el desarrollo social inclusivo son la educación y el mundo del trabajo. La educación constituye un eje clave de la inclusión social y un eslabón fundamental para la inclusión laboral y el aumento de la productividad” (CEPAL, 2019a)

Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos constituye el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 de la Agenda 2030. La educación es un objetivo central para el cumplimiento de la Agenda 2030 en su totalidad, puesto que está estrechamente vinculada con los otros objetivos. Por ejemplo, la educación puede facilitar la adquisición de competencias que permitan prácticas más sostenibles si se adoptan los enfoques correctos; contribuir a las comunidades a afrontar el cambio climático y desastres naturales al aumentar la resiliencia; ayudar a disminuir las tasas de desempleo; contribuir al aumento de la participación efectiva de la mujer en la política y a disminuir las tasas de fertilidad y mortalidad materna; ayudar a la construcción de sociedades pacíficas, cohesionadas y participativas, y fomentar la innovación y aumentar la productividad en las economías (UNESCO, 2017).

Es importante que esta responsabilidad de las escuelas vaya en conjunto también con el trabajo de las familias y con el cambio social mencionado anteriormente, para que sea un agente de cambio real en las generaciones venideras.

La visión que se tiene aún de la formación basada en competencias es fragmentada y con muchos vacíos en su práctica. Como menciona Sergio Tobón en su libro Formación

basada en competencias, “constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico; integra la teoría con la práctica en las diversas actividades; promueve la continuidad entre todos los niveles educativos y entre éstos y los procesos laborales y de convivencia; fomenta la construcción del aprendizaje autónomo; orienta la formación y el afianzamiento del proyecto Ético de vida; busca el desarrollo del espíritu emprendedor como base del crecimiento personal y del desarrollo socioeconómico; y fundamenta la organización curricular con base en proyectos y problemas, trascendiendo de esta manera el currículo basado en asignaturas compartimentadas”.

Como bien podemos observar, no se trata meramente de un modelo de enseñanza, sino que, de un modelo de vida, que, orientado a una buena formación desde la base, puede lograr establecer a un individuo integral, que sepa establecerse en un sistema de la manera más eficiente y completa posible y que no hay que confundir su concepto, como con los de inteligencia, funciones, habilidades, capacidades, entre otras.

Dentro del plan de trabajo que deben potenciar los establecimientos educativos, desde la formación inicial, hasta la universitaria, es el desarrollar la formación de competencias, las cuales identificamos en tres áreas:

-Competencias Básicas: Llamadas también competencias para la vida, las cuales se enfocan en cómo se insertan las personas en los círculos sociales de forma idónea. También se encuentran en este ítem los conocimientos elementales que debería tener cada persona en el ámbito educativo.

Suelen asociarse a los valores universales que debe tener cada ser humano dentro de los que también se encuentran las competencias personales y las competencias sociales.

-Competencias Genéricas: Son de utilidad en todas las profesiones o empleos, pero no todas las personas las poseen o son capaces de desarrollarlas idóneamente, he ahí la importancia de un buen plan educativo que los potencie. Son las llamadas competencias transversales.

-Competencias específicas: Son aquellas necesarias en un ámbito profesional o área específica.

Yániz y Villardón (2026) señalan que las competencias transversales o genéricas se caracterizan por su carácter básico común y amplia polivalencia y se consideran como una parte fundamental del perfil formativo y profesional propio de todas o de la mayor parte de las titulaciones, y que incluyen una serie de habilidades cognitivas, metacognitivas, conocimientos instrumentales y actitudes. Las competencias profesionales, por su parte, según Hernández, González y Guerra (2006), constituyen los saberes básicos, necesarios e imprescindibles para poder ejercer de forma segura y amplia una profesión concreta. Este tipo de competencias es propio de un perfil profesional determinado y se las considera el instrumento que posibilita que las instituciones educativas superiores conecten la sociedad y el mundo empresarial, a través de acercar el diseño de programas formativos con las necesidades socio-laborales.

Para Tejada (2012) las competencias profesionales se han de ligar a la acción, la experiencia y el contexto socio-profesional, ya que es necesario que todo aprendiz se relacione con funciones y tareas profesionales en situaciones de trabajo, para que la competencia adquiera su sentido genuino y global.

Ahora bien, dentro del sistema escolar, referido de edad preescolar a enseñanza media, podemos también orientarnos siguiendo la propuesta de la Unión Europea, en donde se han identificado 8 competencias básicas en educación:

1. Competencia en comunicación lingüística: Supone el desarrollo de la capacidad para utilizar correctamente el lenguaje, tanto en comunicación oral como escrita. Implica saber interpretarlo y comprenderlo en diferentes contextos, así como ser capaz de formar juicios críticos, generar ideas y adoptar decisiones. Incluye las lenguas extranjeras, y la capacidad para poder comunicarse a través de las mismas, enriqueciendo sus posibilidades y relaciones.
2. Competencia matemática: Capacidad que engloba la habilidad para emplear y relacionar números, operaciones y razonamiento matemático. Ser capaz de

interpretar la información, comprender el lenguaje matemático, de forma que les haga posible ampliar sus conocimientos y resolver problemas.

3. Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico: Esta competencia implica las habilidades para desenvolverse de forma autónoma en ámbitos como la salud, el consumo o la ciencia. Siendo capaz de analizar, interpretar y obtener conclusiones personales dentro de un ambiente en el que los avances científicos y tecnológicos están en continuo desarrollo.
4. Tratamiento de la información y competencia digital: Hace referencia a la capacidad para buscar, obtener, procesar y comunicar información, así como transformarla en conocimiento. Implica la capacidad para el acceso y la transmisión de información en diferentes soportes.
5. Competencia social y ciudadana: Esta competencia enmarca el conocerse y valorarse, tener la capacidad de comunicarse en diferentes contextos, ser capaz de expresar las propias ideas y escuchar las de los demás. Está relacionada con el saber ser y con la inteligencia emocional. Implica comprender diferentes puntos de vista y valorar los derechos e intereses personales y ajenos.
6. Competencia cultural y artística: Es la capacidad para conocer, comprender, apreciar y valorar las diferentes manifestaciones culturales o artísticas, así como ser capaz de emplear recursos de expresión artística.
7. Competencia para aprender a aprender: Hace referencia a la capacidad de desarrollar y crear el propio aprendizaje de manera activa y autónoma. Se refiere al aprendizaje a lo largo de la vida. Implica la capacidad de conocer las propias capacidades, controlarlas y gestionarlas.
8. Autonomía e iniciativa personal: Dentro de esta competencia se engloban habilidades como responsabilidad, perseverancia, autoestima, creatividad, autocritica, autocontrol, etc. Es la capacidad de tener una visión estratégica de los propios retos y oportunidades y ser capaz de tomar decisiones y enfrentarse a ellos.

### **5.3 Chile y los cambios en el Marco de la Buena Enseñanza**

En nuestro país, se han ido realizando cambios en materia educativa para esto, con todo lo que significó la pandemia a nivel global, este se hizo fundamental para poder llevar a cabo un cambio en todo el quehacer pedagógico y la forma de enfrentar las problemáticas existentes.

En Chile, el Ministerio de Educación, publicó por primera vez el Marco de la Buena Enseñanza (MBE) en el año 2003. Este documento fue creado para todo el sistema escolar con el propósito de orientar las prácticas profesionales docentes y dar a conocer a la comunidad los estándares que debían alcanzar los profesores.

Hoy en día las exigencias sociales en el ámbito educativo y todos los cambios vividos en los últimos años, significó que el Ministerio de Educación realizará modificaciones en su MBE el año 2021 y transitara desde los “Criterios” que tenían definidos a “Estándares” con descripciones más específicas en el quehacer docente.

Las nuevas demandas al desempeño docente, que desafían a la profesión, se expresan en diversos ámbitos:

-La actualización de las Bases Curriculares aumenta los requerimientos en el manejo del conocimiento disciplinar y didáctico que necesita un/a docente (por ejemplo, los nuevos electivos para Educación Media) y pone énfasis en el desarrollo de habilidades propias de la disciplina en los/las estudiantes. Un desafío fundamental refiere a la necesidad de situar a los/as estudiantes como participantes activos de los procesos de aprendizaje, apoyados por docentes comprometidos con desarrollar los potenciales de cada uno de sus estudiantes (Fullan & Langworthy, 2014; Ministerio de Educación, 2012; 2018; 2019).

-La ampliación de los objetivos de aprendizaje disciplinares y transversales, que incluyen: desarrollo de las competencias del siglo XXI (ej. pensamiento creativo, pensamiento crítico, comunicación, colaboración, aprender a aprender, entre otros); desarrollo personal y social (ej. autoestima académica y motivación escolar, relaciones sociales y convivencia, entre otros); promoción de la equidad de género, y hábitos y actitudes para el desarrollo sostenible, entre otros (Agencia de la Calidad, 2017; Red Global de

Aprendizajes, 2019; Ministerio de Educación, 2018; Ley N°20.536 Sobre Violencia Escolar).

-El énfasis en la formación ciudadana, con la expectativa de que los/as estudiantes tengan una mayor participación en procesos que contribuyen al desarrollo de una sociedad democrática sustentada en valores como el respeto, el diálogo y la resolución pacífica de conflictos.

-La diversidad de estudiantes y la expectativa de enseñar bajo el principio de inclusión, aspecto que demanda de los/as docentes una planificación de apoyos diferenciados según las necesidades educativas de sus estudiantes y según criterios de pertinencia cultural (ej., Decreto N° 170 del año 2009 y Decreto N°83 del año 2017; Ley de Inclusión N°20.845; Primer Plan Nacional de Derechos Humanos, 2018-2021).

-La expansión de los procesos de Aseguramiento de la Calidad (Ley N°20.529), que utiliza la evaluación permanente de los principales actores del sistema educativo como herramienta de mejora escolar (ej. la publicación de los informes de las visitas de orientación y evaluación de la Agencia de la Calidad, la categoría de desempeño de los establecimientos educacionales, las evaluaciones internacionales como TALIS y PISA, entre otros dispositivos de evaluación).

-El Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N°20.903) que plantea nuevas formas de entender el desarrollo profesional y propone nuevos indicadores para la progresión en la Carrera Docente. El desarrollo profesional docente se propone como una actividad situada en el centro educativo, con énfasis en la reflexión y el aprendizaje entre pares, lo que implica una disposición y habilidades para el trabajo colaborativo. Diversos estudios nacionales señalan la necesidad de avanzar hacia formas más complejas de trabajo colaborativo entre docentes con un propósito claro que se traduzca en mejoras en el aprendizaje de los estudiantes (Ávalos & Bascopé, 2017).

El MBE 2021 mantiene su estructura en cuatro dominios, tal como lo define la Ley N°20.903:

- a) Preparación de la enseñanza
- b) Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje
- c) Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes
- d) Responsabilidades profesionales.

Cada dominio especifica un conjunto de conocimientos, habilidades y disposiciones sobre la enseñanza y el aprendizaje que deben ser reinterpretados por cada docente a través de la reflexión sobre la propia práctica en su contexto (Korthagen, 2014).

#### **5.4 Liderazgo pedagógico**

Hoy en día, la transformación social involucra a que los docentes sean directamente agentes de cambio constante para las demandas que implica el cambio y el aprendizaje de los estudiantes.

La importancia del profesor en una institución educativa es crucial para un buen trabajo del establecimiento y que este se desarrolle de manera eficaz en las áreas que desempeña influirá en el éxito también de sus estudiantes.

La investigación sobre eficacia educativa demuestra que la calidad docente es el factor de mayor impacto en el aprendizaje. La formación y el desarrollo profesional del cuerpo docente en ejercicio se vuelven con ello componentes claves en el diseño, desarrollo y mejora de la calidad escolar. Por otro lado, la experiencia de sistemas educativos exitosos sitúa al liderazgo escolar como segundo factor de influencia en los aprendizajes. Tales sistemas presentan una cultura de liderazgo organizacional y una administración escolar enfocada y comprometida con el aprendizaje y el alumno, teniendo como fin último objetivos pedagógicos. La evidencia empírica ha demostrado que una dirección escolar con estos rasgos tiene efectos positivos en los aprendizajes, la calidad de enseñanza y el clima organizacional en la comunidad educativa (Barber & Mourshed, 2008; Bolívar, 2010; Horn & Marfán, 2010; Leithwood & Jantzi, 2008; Marzano, McNulty & Waters, 2005; Pont, Nusche & Moorman, 2008).

Barber y Mourshed (2008) indican que el liderazgo pedagógico es, aún en mayor medida, crucial cuando se trata de implementar cambios y transformar sistemas. En este sentido, la formación y el rendimiento docente, así como el liderazgo escolar, son puntos esenciales en la agenda educativa de países en desarrollo, que tienen por delante el gran desafío de elevar, acelerada y significativamente, sus niveles educativos. La evidencia con la que se cuenta hoy en día deja en claro que sin docentes adecuadamente capacitados y de alto desempeño, y sin líderes pedagógicos en la dirección de las escuelas, con la autonomía necesaria para poder decidir y ejecutar medidas en la misma, la buena escuela y el desarrollo escolar tienen pocas posibilidades de realizarse.

Es importante frente a esto, romper los diversos paradigmas sociales e involucrar a los docentes de manera más eficiente en la institución y no solo al impartir clases como un agente individualista dentro del sistema educativo.

Esto es importante, ya que como menciona Rodríguez (2011, en Jiménez, 2017), el liderazgo pedagógico es la capacidad de movilizar e influenciar a otros para lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, promoviendo sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generan instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación y superación docente (p. 24).

Para Roldán (2014), el liderazgo pedagógico es el conjunto de acciones que el directivo desarrolla para motivar a toda la comunidad educativa a brindar un servicio educativo de calidad que se refleje en el nivel de aprendizaje óptimo que logren sus estudiantes comunicando para ello al docente el gran cambio que debe realizar en su labor y motivando en el estudiante las ganas de aprender (p. 31).

Como bien dice no es un trabajo individualista, sino que colectivo que tiene un propósito principal que es el bien supremo del estudiante en base a diversas estrategias colectivas.

En nuestro país, como mencionamos anteriormente, se han establecido reformas en el ámbito educativo, como el Marco de la Buena Enseñanza, apuntando a estrategias que mejoren también el liderazgo docente en el aula.

El MINEDUC se refiere al LIDERAZGO PEDAGÓGICO O LIDERAZGO INSTRUCCIONAL, al liderazgo que está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El proceso de aprendizaje profesional situado en el desempeño implica la construcción o reconstrucción de (Montecinos y Cortez, 2015):

- Patrones y reglas existentes respecto a “qué”, “para qué” y “cómo” se realiza el trabajo de liderazgo.

- Conocimientos y habilidades que permiten abordar problemas o decisiones típicas al resolver problemas prototípicos y relevantes a las demandas que surgen en lo cotidiano. Esto implica un ciclo de acción, indagación y reflexión apoyada en una comunidad de pares.

- Conocimientos que simultáneamente cambian las prácticas de liderazgo y el contexto en que estas se despliegan. Es decir, aprender implica la generación de nuevas configuraciones sociales y materiales.

- Las identidades profesionales en sus dimensiones sociales, culturales y políticas, posibilitando el desarrollo de la persona de una manera holística.

Por otro lado, Shulman (1987) propone que el conocimiento base para la enseñanza de un profesor debe incluir, al menos, siete categorías diferentes; es decir, conocimiento:

- del contenido

- didáctico general

- curricular

- didáctico del contenido
- de las características, los aspectos cognitivos, la motivación de los estudiantes
- de los contextos educativos
- de las finalidades educativas, los valores educativos y los objetivos.

Los programas de desarrollo profesional que tienen impacto permiten al aprendiz recibir asesoramiento y andamiajes para ejecución de tareas complejas; reflexionar para la abstracción /conceptualización desde las experiencias; develar conocimientos implícitos (supuestos, prejuicios); vivenciar el impacto que tiene el hacer su trabajo de otra manera; consideran las necesidades de los participantes en el diseño curricular (Barber, Whelan, y Clark, 2010); y ofrece apoyo de mentores en el contexto laboral y genera oportunidades para observar a y reflexionar con líderes más avezados (Barber y colaboradores, 2010; Darling-Hammond y colaboradores, 2007). En definitiva, el liderazgo es un ejercicio de aprendizaje permanente y los líderes efectivos son aquellos que logran ser un “líder aprendiz” (Rincón Gallardo – Fullan, 2015).

Esto tiene como fin mejorar las prácticas docentes y el impacto en el aprendizaje de los estudiantes, Sin embargo, según la encuesta TALIS 2013 (Mineduc, 2014), un alto porcentaje de docentes asocia los procesos de observación de clases con fines administrativos (70%) o como una amenaza para la continuidad laboral (59.6%), creando un sesgo en uno de los principales quehaceres de los líderes medios.

Leithwood (2009:20) define el liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. El liderazgo, desde los enfoques más sustentables, implica un alto grado de responsabilidad social de sus participantes; de tal modo, el trabajo del equipo directivo debería vincularse directamente con el mejoramiento de las condiciones organizacionales de los actores y de los resultados educativos (Raczynski y Muñoz, 2005; Murillo, 2005; Fullan, 2003). En consecuencia, Hargreaves y Fink (2004) han señalado que la extensión del liderazgo por todo el centro escolar es una de las claves para conformar una comunidad profesional de aprendizaje. Así, el liderazgo no sólo ejerce su influjo en sentido descendente, sino que fluye por todo un organismo,

abarcando distintos niveles y circulando arriba y abajo por toda la escala jerárquica. Estudios exhaustivos y a gran escala sobre sus efectos en el aprendizaje señalan los beneficios que reporta al rendimiento de los alumnos al menos cierto grado de distribución del liderazgo (Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1999).

## **5.5 Gestión Curricular**

Como vimos anteriormente, es indispensable el liderazgo docente dentro de la institución para obtener buenos resultados con los estudiantes, pero si bien, son agentes indispensables, estos también deben estar en trabajo colaborativo con un equipo de gestión idóneo y que respalde e incentive las buenas prácticas que se realizan dentro de los establecimientos.

La gestión curricular se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes (Alejandro Mora, 2010) y la investigación ha demostrado la importancia del contexto en las conductas de los líderes y su capacidad para adaptarse a las demandas que enfrentan, identificando las causas de los problemas y las respuestas más pertinentes para abordarlas (Bredeson, Klar y Johansson, 2011). No es sólo el contexto lo que influye. Además, las características del líder se asocian a cómo leen la cultura escolar y establecen prioridades para la acción.

En nuestro país, el Ministerio de Educación ha generado ciertos lineamientos, dentro del Marco para la Buena Dirección y liderazgo escolar (MINEDUC, 2015), en donde apunta que la Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Pero el problema mayor de la educación sigue siendo el cómo se alinean el liderazgo pedagógico, directivo y la buena gestión curricular para los buenos resultados educativos y en Chile se relaciona con la equidad, expresada en la falta de procesos, estructura y resultados que se traduzcan en buenas prácticas y, por consiguiente, que favorezcan el aprendizaje de las instituciones educativas y, principalmente, de nuestros estudiantes que se sitúan en contextos vulnerables. En este campo, los profesores y coordinadores pedagógicos, denominados en Chile jefes de Unidades Técnico Pedagógicas (jutp) advierten una situación de incertidumbre y perplejidad en la educación secundaria. Esto se torna más complejo en los ambientes más vulnerables, entonces, el liceo se transforma en un “espacio social” donde se producen dinámicas de relaciones sociales, relaciones entre grupos y clases sociales, procesos de clasificación, segmentación y discriminación que complejizan la propia existencia de la institución (Bourdieu, 2002). Los centros educativos necesitan actualizar sus prácticas internas en vías de ofrecer un servicio de calidad, es decir, los colegios deben urgentemente actualizar las formas de gestionar los recursos humanos y económicos, con el fin de convertirse en Instituciones que aprenden y que provocan impacto en sus localidades. Esto obliga a centros escolares a optimizar al máximo los recursos que poseen, es por esto, que el rol de los directivos, docentes, alumnos y apoderados debe ser protagónico en todo proceso de mejora.

Si bien este año, los resultados obtenidos en el SIMCE, que es la medición estandarizada a nivel nacional, no fueron los esperados, no hay que olvidar el contexto de los últimos años, como lo fue la pandemia de COVID19, pero sí involucra un desafío mayor para los establecimientos el reencantar a una generación de estudiantes que vio mermado sus procesos, tanto educativos, sociales y emocionales, que hace que el desafío de las escuelas sea aún mayor.

Las Instituciones Educativas deben transformarse en centros que poseen un alto compromiso con la calidad y la excelencia, esto obliga a los equipos directivos a perfeccionar su capital humano, con el fin de lograr comunidades que están en un constante aprendizaje. Las instituciones que han logrado éxito, se destacan por tener

entre su capital humano integrantes que poseen un alto compromiso con el Colegio, conocen las metas institucionales y los objetivos son compartidos por todos.

En el marco de la gestión pedagógica curricular, nos encontramos con responsabilidades dentro de la institución, los cuales deben estar a la altura de los requerimientos como lo es el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica o en su defecto coordinadores, que deben ser profesionales con un claro dominio de conocimientos y competencias pedagógicas, puesto que debe apoyar al director al respecto: supervisar el trabajo de los docentes, planificar y coordinar con los profesores actividades relacionadas con la enseñanza, velar por la implementación del currículum, entregar apoyo pedagógico, entre otros. Por lo ello, los resultados en dichas actividades serían, en gran medida, obra de su gestión y coordinación.

La Fundación Chile (2006) señala que los directivos y docentes de los establecimientos escolares deben manejar ciertos perfiles de competencias que permitan seleccionar, autoevaluar-evaluar y realizar programas de capacitación y desarrollo de los docentes de su establecimiento. En consecuencia, deben manejar competencias: funcionales y conductuales. En relación con los conocimientos que un jup debiera operar, Grossman (1990) destaca cuatro dimensiones: a) el conocimiento pedagógico general, b) el conocimiento del contenido, c) el conocimiento pedagógico del contenido y d) el conocimiento del contexto, dimensión que ha sido llevada principalmente a la investigación.

Ante esto y como señala en su propuesta Drucker (1999), para que todos los integrantes de una organización trabajen en pos del objetivo que los convoca, es fundamental que la visión institucional y las tareas sean claras para todos. Al mismo tiempo, es importante que se planteen cuáles son los resultados esperados y de qué modo se medirá su logro.

Para poder lograr este trabajo en pos del objetivo, que siempre será el aprendizaje integral de los estudiantes, los docentes deben estar conscientes de la evaluación de sus prácticas pedagógicas y las Unidades Técnicas pedagógicas deben enfocar su tarea en diferentes prácticas que aseguren el buen desempeño del capital humano.

Si bien dentro de las prácticas más reconocidas en los diferentes establecimientos son la revisión de planificaciones, instrumentos de evaluación y similares, el monitoreo de la implementación curricular y el acompañamiento-observación de clases, estas son solo tres de las que podrían gestionarse dentro de las funciones idóneas de este profesional en el área educativa.

Dentro de los criterios que se mencionan dentro del Marco para la Buena Dirección y liderazgo escolar (MINEDUC, 2015) que deben considerar los equipos de gestión se encuentran:

-El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación: En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.

-El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula: Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje en el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación.

En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.

-El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula: para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.

-El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional: El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

Ante lo expuesto podemos darnos cuenta que incluir la gestión curricular de una manera efectiva en los establecimientos, permite saber qué y cómo llegar al objetivo de la escuela, por otro lado, también identificar la estructura de las relaciones institucionales y reconocer que las estructuras no son la representación de algo consistente y sin cambios.

## **5.6 Gestión de Recursos**

Entendemos como gestión de recursos educativos ese conjunto de medidas que se toman para conducir el uso de los mismos y ante esto el sistema educativo y las instituciones educativas tienen serios problemas en la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y tiempo, lo que no les permite lograr los objetivos y metas previstos y realizar una eficiente gestión educativa (institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria); por ello, es importante conocer el contenido y operatividad de cada uno de los recursos que intervienen en la función de producción de la educación. (Collao, 2020)

En Chile, el modelo que sustenta el Plan de Mejoramiento Educacional (PME) contempla cuatro áreas interrelacionadas entre sí y se puede reconocer la Gestión de recursos como uno de los ámbitos claves, siendo las áreas de convivencia escolar y recursos las orientadas a generar las condiciones y soportes para la implementación de la propuesta curricular.

Ante lo mencionado, el mismo MINEDUC lo define como las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión,

organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en base a tres dimensiones:

-Gestión de personal: políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.

-Gestión de recursos financieros: Políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.

-Gestión de recursos educativos: Procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.

El empleo de recursos en el proceso de aprendizaje es esencial ya que tiene un doble cometido al mejorar, por un lado, ese aprendizaje, además de, por otro, crear esas condiciones necesarias para conseguir adquirir los mejores resultados de la formación.

Sin embargo, y aunque pueda parecerlo, la disponibilidad de dichos recursos no es suficiente para garantizar una educación de calidad. Su condición, organización y gestión son necesarias para facilitar el desarrollo de la actividad educativa, garantizando así, que haya una mejora.

La escritora Rocío Cabrera, en su artículo sobre La importancia en la gestión de recursos educativos, publicado el año 2022, menciona las áreas que destaca el PME y lo define también como el conjunto de elementos académicos, humanos, financieros, pero agrega un tipo más de gestión utilizado en el proceso de enseñanza definiéndolas de la siguiente manera:

-Gestión del personal: hace referencia a ese conjunto de políticas, procedimientos y prácticas necesarios para contar con un equipo lo suficiente calificado y motivado, que favorezca el clima de aprendizaje.

-Gestión de recursos académicos: conjunto de actividades que organiza y dirige aquellos elementos propios de las instituciones educativas que persiguen el logro de los objetivos educativos. Entre estos elementos nos encontramos con el currículo, orientación de los

estudiantes, proyectos educativos, evaluaciones, registro y control tanto de alumnado como profesorado, servicios educativos, de información y documentación, etc.

-Gestión de recursos financieros: políticas y procedimientos que aseguren una administración eficiente y ordenada controlando todas las operaciones relacionadas con la economía de una institución.

-Gestión de recursos materiales: conjunto de actividades que planifica el abastecimiento, en cantidad y en calidad, de todos aquellos materiales necesarios y productivos para el proceso. Entre estos nos encontramos desde las infraestructuras de los centros hasta los materiales didácticos del aula.

En los centros eficaces son elementos clave la planificación estratégica y una adecuada organización, que facilite el uso lo más eficaz y eficiente posible de los recursos disponibles, pero si bien, los recursos disponibles –materiales y humanos- facilitan o dificultan el desarrollo de la actividad educativa y organizativa y, por tanto, son condición necesaria, no son suficiente para garantizar la mejora (Muñoz-Repiso, 1995 OCDE)

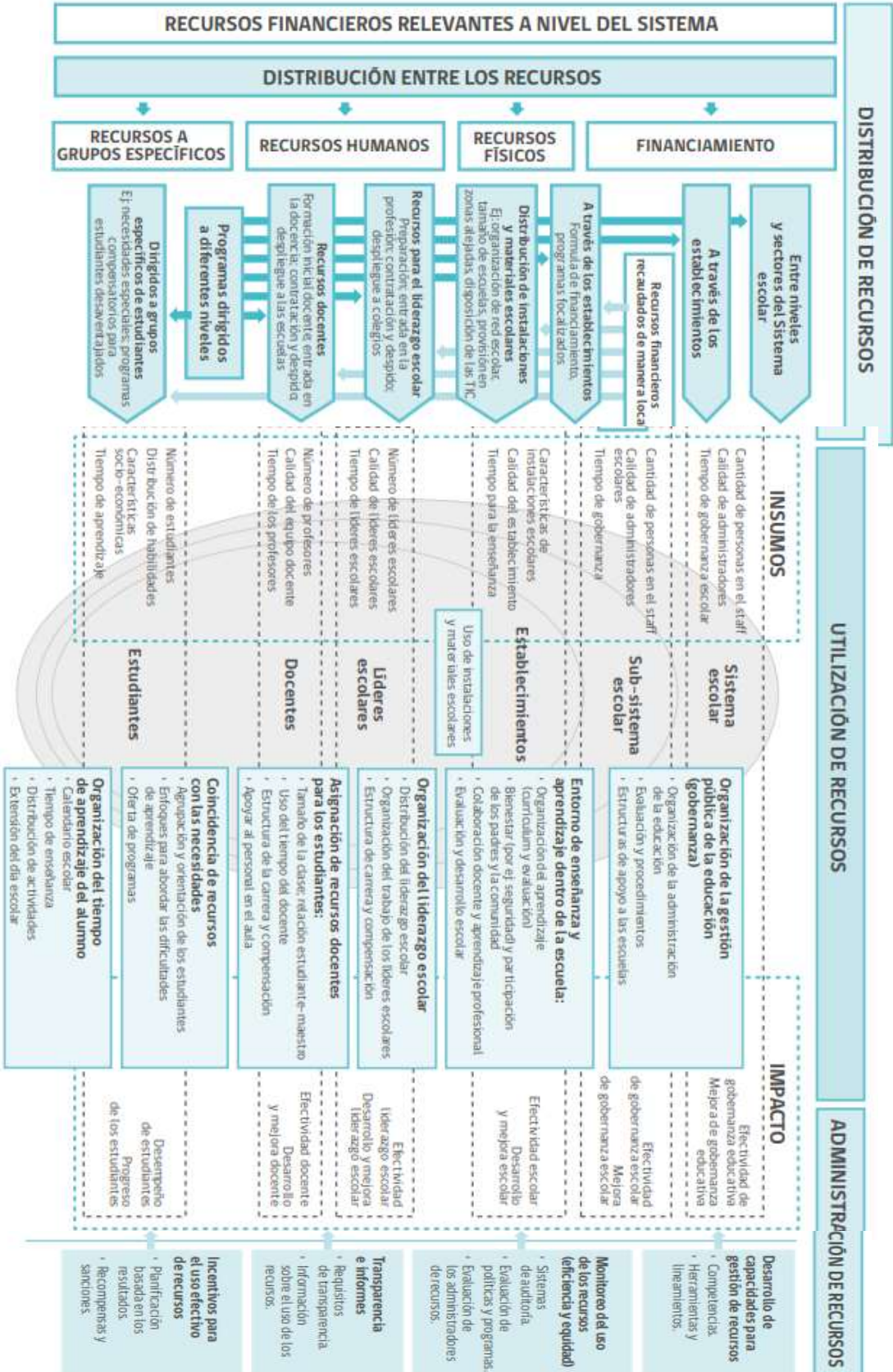
Educrea en su anexo VI sobre Planificación, organización y gestión eficaz de los recursos, menciona ciertos aspectos que definirían una buena línea de actuación. Estas en el Ámbito de ORGANIZACIÓN y GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, PERSONALES Y MATERIALES serían las siguientes:

- Impulso del trabajo coordinado del profesorado en el centro educativo
- Distribución de funciones de los órganos de coordinación.
- Distribución de responsabilidades en toda la organización
- Favorecer la implicación en la toma de decisiones
- Motivar e incentivar al profesorado y lograr su compromiso con la tarea educativa
- Fomentar el desarrollo profesional
- Uso de criterios de eficacia en nombramiento de coordinadores de ciclo/etapa.
- Agrupación del alumnado

- Diseño eficaz de las reuniones, distribución del tiempo y trabajo en equipo
- Proceso de comunicación interna
- Gestión de los espacios
- Gestión del tiempo-horario
- Fomento de las medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado (decisiones metodológicas consensuadas, planteamientos didácticos de las diferentes áreas y materias, uso de recursos didácticos que despierten la motivación, la impulsen y creen un interés hacia el contenido del mismo, actividades de refuerzo y ampliación, la evaluación del alumnado, asegurando la atención a la diversidad y compensación de desigualdades, el aprendizaje efectivo y la adquisición de competencias, el aumento de rendimiento y el éxito escolar de cada alumno y alumna.
- Procedimientos que mejoren la eficacia de las entrevistas individuales, con alumnado, familias y compartir lo relevante de las mismas (compromisos, registro, cuaderno del profesor)
- Disponer los medios para el ejercicio de la tutoría, la orientación y guía del progreso educativo del alumnado
- Hacer llegar la información a las familias sobre la educación de sus hijos o hijas y su implicación en la misma.
- Potenciar la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, todos ellos junto con el profesorado, agentes de la comunidad educativa. - Creación o impulso de redes de colaboración con otras organizaciones, instituciones y personas externas al centro.
- Para los recursos materiales una dotación económica anual que queden reflejados en los planes de gestión
- La dirección coordina la elaboración del presupuesto del centro, estableciendo criterios de asignación adecuados a las necesidades del centro.

-La gestión de los recursos económicos se utiliza para facilitar la labor del profesorado y mejorar en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El mapa conceptual que se presentará a continuación, fue publicado por el Centro de Estudios MINEDUC “¿Cómo mejorar la distribución, uso y administración de los recursos escolares? Análisis y desafíos a partir de las recomendaciones OCDE en la Revisión de políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas (Chile) “y nos servirá para comprender de manera más detallada el buen funcionamiento y los aspectos que involucra esta área.



## 5.7 Sobre el concepto de Evaluación

Para comprender los procesos de elaboración, validación y aplicación de instrumentos, primeramente, debemos recordar los conceptos y aspectos básicos de evaluación.

Para comenzar, señalaremos a Rodríguez (2005) quien menciona que se entiende por evaluación, en sentido general, aquel conjunto de procesos sistemáticos de recogida, análisis e interpretación de información válida y fiable, que en comparación con una referencia o criterio nos permita llegar a una decisión que favorezca la mejora del objeto evaluado. Por lo tanto, se espera que la evaluación sea aplicada como un proceso permanente y sistemático, que favorezca la construcción activa de aprendizajes contextualizados y que evidencien el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en los estudiantes. Entonces, es necesario entender la evaluación como un proceso continuo que se desarrolla de forma planificada y sistemática.

Tayler (1950) lo definió como el proceso que determina hasta qué punto se han conseguido los objetivos educativos, lo cual lo podemos complementar con la definición que nos entrega Lafourcade (1972) quien la señala como la etapa del proceso educacional que tiene por fin controlar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación.

Para Monedero la evaluación es un concepto global que abarca todos los aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje y él citando a Taba afirma que “es necesario evaluar no sólo conocimientos, sino también habilidades y actitudes. Es necesario conocer las características de los procesos y no solo de los resultados. Por otra parte, la evaluación ha de abarcar además la tarea del profesor, el desarrollo de los programas, la efectividad de los recursos y la influencia de los contextos organizativos y ambientales. La actividad evaluadora ha de sobrepasar el estudio de lo manifiesto para prolongarse hasta la identificación de las causas. Sólo de esta manera será posible tomar medidas que puedan contribuir al perfeccionamiento de la enseñanza”.

Entre otras definiciones de autores, podemos encontrar a M. Scriven (1967) para el cual constituye una constatación o valoración de la enseñanza, considerada no solo en sus

resultados, sino también en su proceso de desarrollo. Por ello insiste en la diferenciación entre la evaluación sumativa y la evaluación formativa, la primera se centra en el estudio de resultados, mientras que la segunda constituye una estimación de la realización de la enseñanza y contiene en sí el importante valor de poder servir para su perfeccionamiento al facilitar la toma de decisiones durante la realización del proceso didáctico.

En nuestro país, la Evaluación, desde la perspectiva pedagógica, se define en el decreto N° 67 del 2018 como el "conjunto de acciones lideradas por los profesionales de la educación para que tanto ellos como los alumnos puedan obtener e interpretar la información sobre el aprendizaje, con el objeto de adoptar decisiones que permitan promover su progreso y retroalimentar los procesos de enseñanza". En dicho documento -que se elabora con el objetivo de entregar fundamentos, normas y procedimientos evaluativos, de calificación y promoción- se enfatiza la importancia de la evaluación formativa en la mejora de los aprendizajes.

### **5.7.1 Evaluación por competencias**

Las definiciones de Evaluación según diferentes autores, nos orientan a comprender de mejor manera también su propósito y como estas las podemos relacionar a la evaluación por competencias.

Ante esto, Bolívar Botia, A. (2008) señala que el aprendizaje y el desarrollo de las competencias básicas conlleva la necesidad de plantear enfoques innovadores de la evaluación, dado que las competencias no se pueden medir u observar directamente, sino que se tienen que inferir a partir del rendimiento observado destinado a satisfacer o resolver una situación. La evaluación de las competencias es procesual y evolutiva, comparando los grados sucesivos conseguidos por el alumnado en relación con un referente. Evaluamos, de hecho, competencias cuando lo que importa son los conocimientos utilizables, buscando la capacidad de utilizarlos en situaciones dadas para transferirlos y movilizarlos. Se trata de evaluar los conocimientos escolares por la capacidad de los escolares para emplearlos fuera del contexto escolar, en otras situaciones que requieren para su resolución la movilización de conocimientos y capacidades adquiridas. La evaluación ha de ser variada, de modo que permita recoger múltiples evidencias que permitan valorar el grado de adquisición. Como la competencia

se manifiesta en una situación real, deberán plantearse situaciones que no simulen cuestiones o problemas relacionados con la vida real del alumnado.

Las competencias se desarrollan progresivamente a lo largo del tiempo, por lo cual se debe evaluar el grado de desarrollo de las mismas a través de las “escalas de descriptores e indicadores”. Las escalas describen la progresión de los alumnos y alumnas y permiten situar el nivel de desarrollo de las competencias con el fin de orientar los aprendizajes o establecer un balance de lo conseguido. Para cada una de las competencias se deben explicitar diferentes niveles de desarrollo o logro sobre un continuo. Una competencia tiene diversos grados de realización, porque la evaluación ha de consistir en determinar en qué nivel de logro o desempeño se sitúa cada alumno/a. En la medida en que las competencias se adquieren en diferentes grados, se requieren escalas de competencias, definidas para cada etapa, ciclo y nivel educativo”.

El concepto de evaluación por competencias ha estado presente en diversos autores durante décadas (Lafourcade, 1974; Chomsky, 1970; McClelland, 1973; Spencer y Spencer, 1993; Zabalza, 2005, Tobón, 2005; Monereo 2009 y en las políticas educativas de organismos internacionales como la UNESCO, la OEI y la OIT. Según Zabalza (2003) la evaluación de competencias y por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. Es así como la evaluación debe plantearse mediante tareas y problemas lo más reales posibles que impliquen curiosidad y reto.

El punto de partida y el punto de destino del aprendizaje es la adquisición de las competencias por parte del alumnado como motor del aprendizaje y de la innovación educativa. El aprendizaje basado en competencias se caracteriza por su transversalidad, su dinamismo y su carácter integral. La competencia puede ser definida como la aptitud para afrontar eficazmente un conjunto de situaciones análogas, movilizándose a conciencia múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento, no hay más competencia que la competencia en acción (Perrenoud, 2001). DeSeco (2003) define competencia como la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a

cabo tareas diversas de forma adecuada. Esto supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para logra una acción eficaz.

### **5.7.2 Tipos de evaluación.**

De acuerdo con el portal chileno Red de Maestros de maestros presentado por Edith Marlene Calderón Arévalo, las características de la evaluación son las siguientes:

- Deslindar las necesidades educativas.
- Dentro del proceso interactivo están las necesidades educativas.
- El maestro es quien debe valorar las necesidades educativas en concordancia con otros docentes.
- La valoración será de acuerdo a la propuesta curricular y a las adaptaciones individuales que se requieran.
- Es necesario evaluar la situación del aprendizaje del alumno.
- Es necesario evaluar para conocer las necesidades educativas del alumno y establecer la ayuda ideal.
- El alumno es evaluado en clases como también la situación de aprendizaje.
- La respuesta educativa que se proporciona al alumno es el programa general.

A partir de estas características, podemos ver la necesidad de orientar la evaluación hacia ciertos aspectos que nos entreguen una visión de los aprendizajes de los estudiantes y las cuales nos permiten enmarcar los tipos de evaluaciones en tres, que serían los siguientes:

- Evaluación Diagnóstica: Se realiza antes de que se inicie el proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta manera, se verifica el nivel de preparación de los alumnos ante la asignatura y/o módulo, ya sean carencias que puedan dificultar el logro de los objetivos de aprendizaje o detectar objetivos que ya estén dominados. Con la evaluación diagnóstica se realizan pronósticos para adecuar los métodos, técnicas de enseñanza, diseño pedagógico y nivel de exigencia de acuerdo a los resultados obtenidos por los alumnos.

-Evaluación formativa: Se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para detectar las deficiencias a tiempo y, así introducir modificaciones y tomar decisiones a tiempo para que el proceso de enseñanza del estudiante sea lo más exitoso posible. La evaluación formativa incluye la observación de actividades y análisis de tareas como ejercicios, solución de problemas, trabajos, dibujos, lecturas, etc. para conocer sobre el proceso de aprendizaje del alumno y así obtener información sobre su progreso. Los propósitos de la evaluación formativa son retroalimentar tanto al alumno como al docente sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, detectar el grado de avance en el logro de objetivos y destacar lo que el alumno y el grupo han aprendido.

-Evaluación sumativa: Se realiza al término de la etapa del proceso de enseñanza-aprendizaje para analizar los resultados y así determinar si se lograron los objetivos educacionales establecidos para cada uno de los alumnos. En la evaluación sumativa se califica al alumno y se realiza un análisis para lo que será el próximo período académico. El objetivo central de las profesoras y profesores es conocer el logro de los objetivos planteados para la clase, más allá de la calificación. Es decir, hacer un análisis de los resultados del curso, verificar si los alumnos dominan las habilidades o conocimientos y dar cuenta sobre la eficacia de las metodologías de enseñanza.

### **5.7.3 Elaboración de instrumentos**

El instrumento de evaluación es el desarrollo específico de una estructura de prueba de conocimiento, de desempeño o de competencia, relacionado con un saber o conjunto de saberes, habilidades o aplicaciones. Está en directa relación con la técnica, y es la forma en que ésta se hace operativa, lo define Parra Cadena (2013).

Debido a su importancia dentro del proceso educativo, los instrumentos de evaluación deben cumplir con las siguientes características:

-Validez: se refiere al grado en que el instrumento de evaluación mide lo que en realidad se desea medir (Namakforoosh, 2007).

-Rigurosidad: Alude a las condiciones técnicas que debe cumplir todo instrumento de evaluación para que la información que se recoja sea válida y sirva para evaluar los

aprendizajes y competencias expresadas en el plan de estudios (Reglamento General Estudiantil, 2012, p28).

-Confiabilidad: es cuando al aplicar el mismo instrumento o técnica repetidamente se obtienen los mismos datos (Moreno,s.f., p28).

-Factibilidad: Versa sobre los factores económicos, de conveniencia, que determinan la posibilidad de realización y el grado en que los instrumentos de medición son interpretables (Namakforoosh, 2007, p227).

-Pertinencia: consiste en la coherencia que debe existir entre el tipo de instrumento y el contenido, es decir, la diferenciación cognitiva (Bonvecchio, 2006).

Ahora bien, en líneas generales podemos nombrar el procedimiento general para diseñar instrumentos que aborda la Universidad Continental en su artículo “¿Cómo construir un instrumento de evaluación?” y que nos sirve de modo orientativo para comprender de una manera más clara este proceso.

Procedimiento general para diseñar instrumentos:

1. Selecciona el resultado de aprendizaje a evaluar

-Revisa el sílabo de la asignatura

- ¿A qué rubro corresponde? ¿forma parte de un consolidado? ¿es una evaluación parcial?, ¿es una evaluación final?

2. Identifica su naturaleza

El resultado de aprendizaje seleccionado: ¿evalúa conocimientos, habilidades o actitudes?, o ¿es una combinación de ellas?

3. Selecciona la técnica más adecuada

¿La aplicación de la técnica seleccionada, permitirá recoger el aprendizaje propuesto?

4. Elija o diseñe el instrumento más apropiado

Identificada la naturaleza del aprendizaje esperado y definida la técnica, elabore el instrumento.

## Técnicas formales, instrumentos y resultados de aprendizaje

| Técnicas/instrumentos   | Resultados de aprendizaje |           |         |
|---|---------------------------|-----------|---------|
|   | Conocimiento              | Habilidad | Actitud |
| Prueba objetiva/clave de respuestas   | X                         |           |         |
| Prueba de desarrollo/solucionario   | X                         | X         |         |
| Pruebas mixtas/guía de respuestas   | X                         | X         |         |
| Prueba oral/registro de intervenciones  | X                         | X         | X       |
| Exposición/rúbrica o guía de observación  | X                         | X         | X       |
| Informe, trabajo escrito, proyecto / lista de cotejo, guía de observación o rúbrica | X                         | X         |         |
| Portafolio / lista de cotejo, guía de observación o rúbrica                         |                           | X         | X       |
| Prácticas, simulaciones o demostraciones / guía de observación o rúbrica            |                           | X         | X       |
| Estudio de casos / guía de observación o rúbrica                                    |                           | X         | X       |
| Dramatizaciones, juego de roles/ escalas de actitudes                               |                           |           | X       |
| Dilemas morales, ocurrencias /anecdotario   |                           |           | X       |

### Recomendaciones durante la aplicación:

-Antes de la evaluación debo clarificar con los estudiantes los criterios de evaluación, indicarles ¿Qué esperamos respecto a su desempeño con esta evaluación?

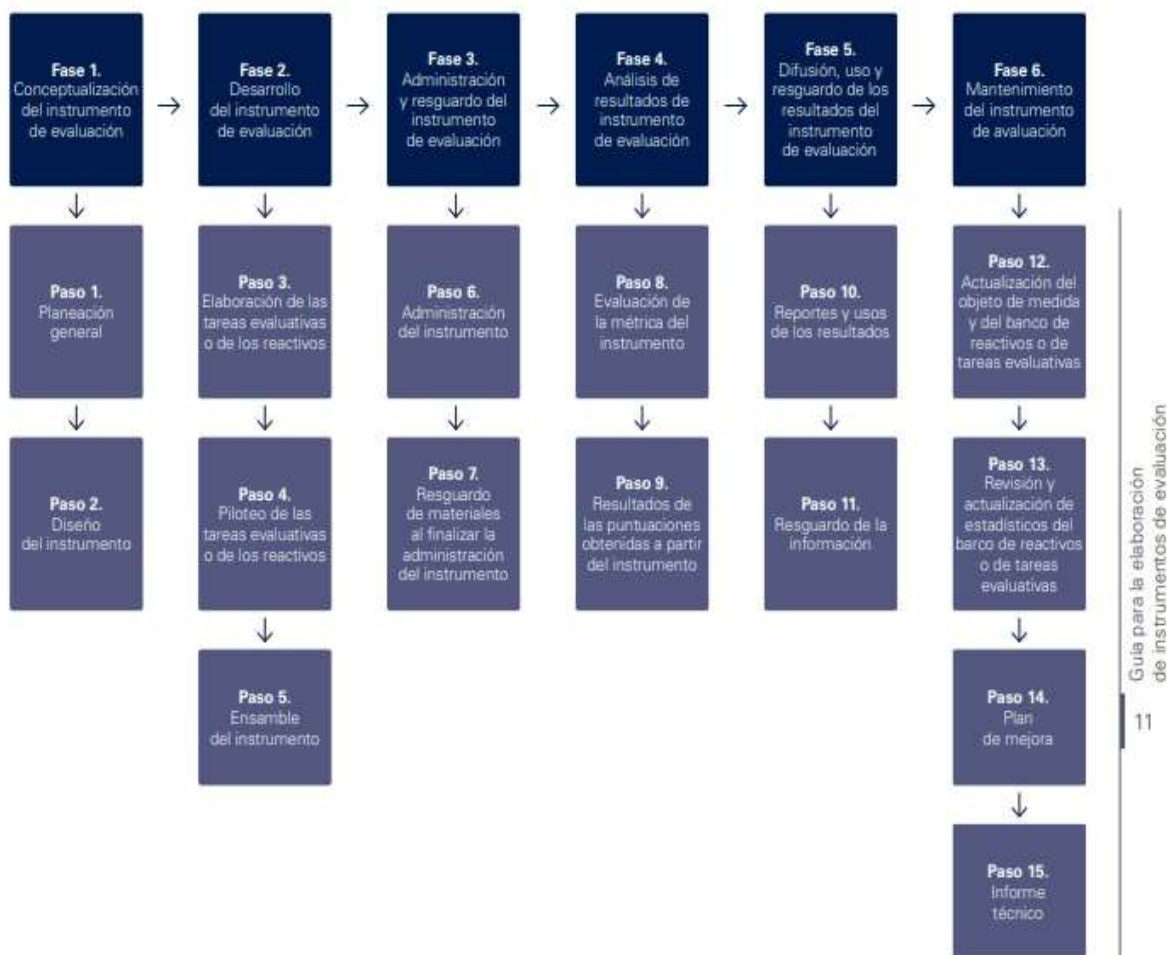
-Es muy útil mostrar algunos ejemplos de casos similares donde se muestren los desempeños logrados.

-Es necesario que las consignas o reactivos sean lo más claro y precisos evitando situaciones confusas que no permitan al estudiante mostrar su desempeño.

-Es importante tener una alternativa de comunicación tales como WhatsApp, Messenger, Mail o algún otro tipo de mensajería o red que permita solucionar imprevistos y que puedan ser evidenciados.

-Es necesario realizar siempre la retroalimentación al final del proceso para consolidar el aprendizaje del estudiante.

Otra forma para el desarrollo de instrumentos de evaluación, es la presentada en la “Guía para la elaboración de instrumentos de evaluación” del Instituto Nacional para la Evaluación de la educación, México. Esta guía dentro de lo investigado, nos muestra de una manera bastante completa las distintas fases y pasos para una elaboración eficaz considerando todos los puntos para una elaboración didáctica e idónea.



Como podemos observar en la guía, cada fase presentada cuenta con pasos de forma ordenada para el entendimiento de cómo se desarrollan.

Parte desde la conceptualización de lo que queremos evaluar, el desarrollo, la administración y resguardo, análisis de los resultados, la difusión de los resultados en

las que podemos incluir también la retroalimentación y el mantenimiento del instrumento que concluye con los planes de mejora e informe técnico.

En el portal planeta educación, se presenta un artículo en el año 2018, que tiene por nombre “Cómo elaborar un instrumento de evaluación”. En él, se señalan varios puntos a considerar. El instrumento de evaluación es el desarrollo específico de una estructura de prueba de conocimiento, de desempeño o de competencia, relacionado con un saber o conjunto de saberes, habilidades o aplicaciones. Está en directa relación con la técnica, y es la forma en que ésta se hace operativa (Parra Cadena, 2013).

Todos los instrumentos deben tener unos componentes mínimos, los cuales son:

a) Encabezado:

- Nombre de la institución.
- Identificación del instrumento.
- Competencia y Resultado (s) de Aprendizaje a evaluar.
- Criterios de evaluación.
- Evidencias de aprendizaje requeridas.

b) Datos de caracterización:

- Nombre del estudiante.
- Fecha de presentación.
- Ficha de caracterización.

c) Presentación e instrucciones para el diligenciamiento:

- Se hace una introducción al instrumento y se explica cómo desarrollarlo.

d) Cuerpo del instrumento:

- Por último, se desarrolla el instrumento según la necesidad o el tipo que se seleccione, recordando que siempre debe estar sustentado por una tabla de criterios o descriptores de la evaluación, que permita a los estudiantes tener un grado de confianza máximo sobre su calificación.

Los instrumentos se articulan con los métodos o técnicas de evaluación, siendo los medios para evaluar.

Otros aspectos a considerar, son los planteados en la “Guía procedimental y metodológica para la elaboración de instrumentos de evaluación” publicada por la Universidad Autónoma de Chile el año 2018, desde la Vicerrectoría Académica (Dirección de Docencia de Pregrado – Subdirección de Evaluación y Eficacia del Aprendizaje).

En esta guía se señala que el proceso de construcción debe considerar los siguientes al menos pasos:

- Definir los criterios de evaluación a medir.
- Plantear una situación de evaluación.
- Reflexionar sobre el óptimo resultado o evidencia de desempeño.
- Proponer un título que sintetice lo que se evaluará.
- Vincular el desempeño posible al desarrollo cognitivo de los estudiantes.
- Expresar claramente el desempeño evaluar.
- Elaborar una lista de los aspectos, etapas o rasgos característicos del desempeño a evaluar (criterios o dimensiones). Se deben seleccionar sólo aquellos aspectos que sean independientes entre sí, es decir, que no estén relacionados de manera que el puntaje o ponderación de uno influyan en el otro.
- Recomendable es que no sean más de cuatro o cinco criterios.
- Organizar los criterios de acuerdo con el tipo de desempeño que se quiere evaluar. Secuencia lógica o procedimental.
- Decidir el número de categorías que se empleará.
- Definir la escala de valoración de desempeño, la cual deberá ser en orden decreciente.
- Describir cada categoría en forma exhaustiva para cada criterio, utilizando un lenguaje preciso y sin ambigüedades.
- Cotejar o validar el instrumento con un colega de área, con el fin de recibir comentarios o retroalimentación y así verificar si efectivamente evalúa lo que declara evaluar.

#### 5.7.4 Validación de los instrumentos de evaluación

La definición de validez a través de los años ha ido complejizándose y adquiriendo más profundidad. Respecto a esto, Standards de 1954 (AERA, et al., 1954), indica que la validez es el grado en que el uso del test es capaz de dar cuenta del logro de ciertos objetivos de los instrumentos. Messick (1995) señala que la validez debe comprenderse como una cuestión permanentemente abierta a nueva evidencia acumulada a través de diversas estrategias, para un propósito determinado.

Actualmente se entiende por validez la condición de que un test demuestre evidencias de estar midiendo lo que debe estar midiendo respecto de la finalidad para la cual fue construida (Hogan, 2004).

En ese sentido, es posible advertir que la validez no se puede reducir a un solo concepto, sino que se trata de una serie de miradas a los instrumentos que permiten considerar diversas evidencias que avalan (o no) su grado de validez respecto de los fines esperados. A partir de dichas nociones, los denominados “tipos de validez” entre la década de los 80 y 90, comenzaron a desaparecer, a cambio de la acumulación de evidencia de distinto tipo. En ese sentido, los Standards de 1999 entienden que la “validez es el grado en el que toda la evidencia acumulada apoya la interpretación deseada de los resultados de las pruebas para los fines previstos” (AERA, APA & NCME, 1999, pp. 11).

Ante esto, el Standards for Educational & Psychological Testing, de 1999 (AERA, et al., 1999). reconoce cinco tipos de evidencias acerca de la validez (no tipos de validez como se entendía anteriormente):

- Evidencia basada en el contenido del test.
- Evidencia basada en los procesos de respuesta.
- Evidencia basada en la estructura interna.
- Evidencia basada en relaciones con otras variables.
- Evidencias basadas en las consecuencias de la medición.

Lane y Stone (2002) abogan por una evaluación más comprehensiva de las potenciales consecuencias negativas a través de la participación de múltiples agentes implicados (examinados, profesores, responsables académicos, etc.) en la elaboración del argumento interpretativo, mientras que actualmente, Kane (2013) señala que, para validar una interpretación o uso de los resultados de los test, es necesario evaluar la plausibilidad de los cuestionamientos basados en los puntajes.

La validación es entonces una evaluación de la coherencia y la integridad de la interpretación y uso de los razonamientos y de la plausibilidad de sus inferencias y suposiciones. Además, la validez se entenderá como un concepto único sobre el que se construirán diversos argumentos y evidencias para respaldar las interpretaciones de las puntuaciones de los instrumentos sobre sus consecuencias esperadas y no esperadas, descriptivas y prescriptivas, derivadas del uso del instrumento para los actores implicados en la comunidad.

Al momento de analizar las evidencias de validez respecto del contenido de los instrumentos de evaluación de la docencia, la primera preocupación debe centrarse en conceptualizar la docencia de calidad. En este sentido tanto Coll y Solé (2001) como Shulman (1989), coinciden en que los estudios que han prevalecido en las últimas décadas, son aquellos que destacan que el comportamiento observable del profesor es la variable más significativa en la determinación del rendimiento académico de los estudiantes.

Esta perspectiva, más vinculada al desarrollo de los instrumentos norteamericanos (Richardson, 2005), centra su preocupación en caracterizar el comportamiento observable del profesor y las competencias docentes nutriendo los llamados “modelos de enseñanza eficaz” (Zabalza, 2009).

Ramsden (2003), destaca que los elementos que componen la calidad de la enseñanza se pueden comprender desde dos focos: docencia centrada en la enseñanza y docencia centrada en el aprendizaje. La primera de ellas (vinculada a los modelos de enseñanza eficaz) considera los contenidos del curso, actividades, materiales, técnicas de enseñanza, características personales del maestro, etc.; mientras que la docencia centrada en el aprendizaje, refiere a la efectividad de la enseñanza para promover

aprendizaje profundo en sus estudiantes, lo que quiere decir que no hay una “mejor forma de enseñar” – como se podría entender desde los modelos de docencia efectiva. Según el autor, una buena enseñanza puede seguir distintos métodos, pero se centra en la preocupación por las necesidades del estudiante, utiliza métodos de evaluación apropiados para promover el aprendizaje profundo y procura definir metas y objetivos claros.

En la “Guía procedimental y metodológica para la elaboración de instrumentos de evaluación” publicada por la Universidad Autónoma de Chile el año 2018, desde la Vicerrectoría Académica (Dirección de Docencia de Pregrado – Subdirección de Evaluación y Eficacia del Aprendizaje) y que también fue señalada anteriormente, se mencionan ciertas preguntas sugeridas respecto a la validez de una evaluación:

1- ¿Se evalúa lo que se espera que los estudiantes aprendan o sepan desempeñarse?  
Validez de constructo.

- Factores que afectan la validez de constructo:

- a) Diseño de la evaluación.
- b) Definición de indicadores de logro.
- c) Redacción de instrucciones.
- d) Caracterización del desempeño.

2- ¿Corresponde lo que se evalúa a las actividades realizadas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje? Validez Instruccional.

- Factores que afectan la validez instruccional:

- a) Considerar la perspectiva del estudiante.
- b) Planificación de la evaluación.
- c) Explicitar los propósitos de la evaluación anticipadamente.

3.- ¿Las consecuencias que tiene la evaluación son coherentes con el propósito de la misma? Validez consecuencial.

- Factores que afectan la validez consecuencial:

a) Definir propósitos.

b) Identificación de la evidencia.

c) Uso de la evidencia.

### **5.8 Aplicación de los instrumentos de evaluación**

La aplicación de un instrumento de evaluación es parte fundamental del proceso de medición y considera desde el diseño del material hasta el análisis y entrega de resultados.

Para García-Sanz (2014), la evaluación hacia la que debemos caminar es la que activa al estudiante hacia el aprendizaje, le orienta hacia la mejora, le afecta positivamente en relación con los esfuerzos realizados y le informa de manera continua de sus progresos con las competencias que va desarrollando durante su proceso de aprendizaje y no únicamente al final. Ángulo (2008) dice que el reto está en diseñar actividades de evaluación pertinentes y contextualizadas que contribuyan a desarrollar competencias claves para educar crítica y reflexivamente a los profesionales del futuro capacitándolos como generadores de su propio conocimiento para comprender y transformar la realidad.

En el aspecto educativo, los instrumentos de evaluación, están considerados como las herramientas básicas que un docente utiliza para obtener resultados del proceso de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes.

Los instrumentos se constituyen en una parte fundamental del proceso educativo por intermedio del cual se obtendrá información y datos de cada uno de los estudiantes, es por tal razón que los profesores deben poner especial énfasis al momento de escoger y utilizar los instrumentos ya que de ello depende la veracidad de los datos que se obtenga.

La utilidad de un instrumento de evaluación concreto, lo va a determinar, por un lado, su fiabilidad y su validez, y, por otro, su capacidad para adaptarse a las diferentes metodologías educativas y situaciones específicas de aprendizaje. Tradicionalmente, se ha utilizado el examen como la única forma de evaluar a los estudiantes o la más determinante. Sin embargo, en la actualidad, hay consenso en diferentes autores al admitir que, a la hora de evaluar, no podemos depender de una única herramienta.

Dentro de algunas técnicas evaluativas podemos encontrar:

-Rúbricas de evaluación: es útil tanto para el educador como para los alumnos, porque establece de forma clara qué se espera de su progreso, posibilita la autoevaluación y, por ende, se consigue una retroalimentación. El inconveniente que presenta este método es que requiere mucho tiempo de preparación y es imprescindible la capacitación docente para emplearlo.

-Listas de cotejo: son instrumentos que se basan en un cuadro de doble entrada. En la columna de la izquierda, se exponen los criterios a evaluar y en la fila superior, una escala de valoración dicotómica, donde se suele utilizar el sí o el no. En los criterios, se deben considerar aspectos fundamentales del proceso de aprendizaje.

-Guía de observación: se traduce a una lista de indicadores que pueden plantearse desde la afirmación o la interrogación. Para ello se requiere aplicar la observación y, seguidamente, anotar el tipo de respuesta de los alumnos ante una actividad concreta, cómo se relacionan entre ellos, qué preguntas te hacen al respecto, etc.

-Cuadernos de clase: Es uno de los instrumentos de recogida de información más útiles que hay, en especial para la evaluación continua. Con ellos podemos comprobar aspectos como; ortografía y nivel gramatical, caligrafía, la calidad de los apuntes, la capacidad de comprensión y la selección de ideas, inclusión de reflexiones propias, estructura del discurso, etc.

Antes de evaluar es importante establecer criterios y comunicar cuáles son estos a los estudiantes. Además, se debe evitar fijar solo un criterio o que uno predomine sobre los otros.

-Exámenes: Aunque es un error evaluar únicamente con este instrumento, es cierto que sigue siendo una herramienta muy válida para medir lo estudiado por los estudiantes, tanto en su versión oral como escrita. Con ella, podemos estimar el grado de conocimiento o desconocimiento de los estudiantes sobre los contenidos trabajados. Miden los resultados máximos mediante una aplicación estándar y uniforme común para todos. Por lo que deben considerarse como un medio más de análisis del trabajo y del esfuerzo de cada estudiante.

-Mapas conceptuales: Es un organizador gráfico que delata la estructura lógica que emplea un alumno a la hora de esquematizar una pregunta o un tema. Los estudiantes muestran que saben perfectamente qué contenidos son los trabajados y les ayudan a establecer un orden, además de fijarse en las ideas fundamentales.

-Trabajos monográficos y pequeñas investigaciones: De darle la libertad a los estudiantes de poder elegir sus temas, se estimula a expandir sus conocimientos según sus intereses y les resulta más atractivo. Además, se puede combinar con la producción en equipo para analizar, evaluar y corregir las actitudes que manifiestan a la hora de interactuar entre ellos.

-Grabaciones de audio o vídeo: Aprovechando los recursos tecnológicos, esta resulta una excelente técnica evaluativa ya que les permite grabarse a sí mismos explicando lo solicitado sin recurrir a la lectura directa. No solo en lo que concierne a la adquisición de conocimientos, sino también a la hora de evaluar su expresión oral o la capacidad para exponer ordenadamente sus ideas.

-Herramientas digitales para evaluar: Existen plataformas que permiten crear cuestionarios para que los alumnos los respondan de forma individual o en equipo. Este tipo de recursos facilitan estadísticas muy útiles para evaluar y, además, también hay aplicaciones útiles para elaborar infografías. De esta manera, los alumnos plasman de forma visual lo aprendido sobre un tema y queda reflejada su capacidad de síntesis.

-Juegos: Es un instrumento divertido y eficaz para comprobar los niveles de aprendizaje de los alumnos, ya que se pueden adaptar juegos conocidos y organizar concursos de preguntas y respuestas.

Dentro de lo expuesto en la “Guía procedimental y metodológica para la elaboración de instrumentos de evaluación” publicada por la Universidad Autónoma de Chile el año 2018, desde la Vicerrectoría Académica (Dirección de Docencia de Pregrado – Subdirección de Evaluación y Eficacia del Aprendizaje) se entregan algunas recomendaciones para la aplicación de instrumentos de evaluación:

-Aplicar en forma piloto, para determinar eventuales ajustes.

-Socializar previamente con el grupo al cual será aplicada, de esta forma se informa oportunamente qué se espera del desempeño en relación a la situación de evaluación propuesta.

-Explicar el sentido y finalidad del instrumento, recoger y aclarar dudas.

-Entregar resultados a los estudiantes en forma oportuna, a fin de retroalimentar el desempeño de cada uno en relación a las dimensiones evaluados y los niveles de logro establecido.

Biggs y Tang (2007) mencionan que dependiendo de qué instrumentos se apliquen se potencia un aprendizaje más superficial o más profundo. Por otro lado, González y Wagenaar (2003) indican que el uso de los instrumentos tradicionales, como los exámenes de tipología cerrada, estaría orientando al estudiante hacia un aprendizaje más superficial, lo que difícilmente puede encajar con una programación por competencias, dado que con ello se pretende concitar el saber, saber hacer, saber ser y estar de manera que le otorgue significado al aprendizaje.

Cuando se ha analizado la correlación inter-instrumentos se detecta, en general, mayor correlación entre la frecuencia de uso de instrumentos de evaluación vinculados a procesos formativos que entre aquellos más relacionados con la evaluación de carácter sumativo o final. Los diarios reflexivos, portafolios, plantillas de observación, listas de control, exposiciones orales, debates son algunos instrumentos que se aplican en

procesos de evaluación alternativos, Eurydice (2013), García Sanz, M.P(2014). Estos resultados, como plantea Castejón, J., Capllonch, M., González, N., & López-Pastor, V. M. (2011) son coherentes con la necesidad de emplear instrumentos complementarios que nos ayuden al profesorado a incidir en una mejora del aprendizaje, además, la utilización de instrumentos que conlleven diferentes capacidades o procesos son más próximos al proceso de adquisición de competencias. Esto nos permite conseguir las ventajas que ofrece la evaluación orientada a la adquisición de competencias para la Educación Superior como señalan Brown, S., & Glasner, A. (2000)

## 6. MARCO CONTEXTUAL

Colegio La Rastras de Talca, es un establecimiento ubicado en la Séptima Región del Maule, específicamente en la ciudad de Talca y que tiene como ubicación la Calle Ramadillas de Lircay N° 3380. Es un centro educacional particular, laico y mixto, con un proyecto educativo de excelencia académica, formación valórica, con inglés como segunda lengua y una fuerte inclinación por el fomento del deporte y la sustentabilidad, que abrió sus puertas en marzo del 2021.

Este proyecto educativo abarca el ciclo completo de educación, desde pre básica hasta 4° Medio. Comparte los desafíos de las nuevas generaciones de padres con una visión se sociedad globalizada, con igualdad de oportunidades y diversos credos.

Este colegio nace como una alternativa de calidad e inclusiva, que entrega a los estudiantes herramientas y valores para la vida que los acompañarán en la enseñanza y su formación y viene a satisfacer la demanda del sector nororiente de Talca, donde viven actualmente cerca de 10.000 familias y que sigue creciendo día a día.

Los barrios próximos al colegio están conformados principalmente por familias jóvenes con hijos pequeños, de nivel socioeconómico medio alto, en su mayoría profesionales con educación superior.

Respecto a la infraestructura del colegio, este está construido en un terreno de 20.674,35 m<sup>2</sup> con 4.184,05 m<sup>2</sup> construidos. Tiene un equipamiento de 28 salas de clases, sala de taller y biblioteca (aun no habilitada completamente), multicancha techada con camarines, cancha de fútbol con pasto sintético, laboratorios de química y computación y un auditorio para 100 personas. Todo este proyecto tuvo una inversión de 141.865 UF.

En el año 2021, que fue el primer año de funcionamiento del colegio, este contaba con una matrícula de 586 estudiantes, divididos en 26 cursos, estos distribuidos desde prekinder a segundo medio. Para el año 2022, la matrícula subió a 739 estudiantes con un total de 28 cursos, desde prekinder a tercero medio. Actualmente año 2023, cuenta con 833 estudiantes y 30 cursos, desde prekinder a cuarto medio.

La planta de trabajadores fijos del establecimiento suma un total de 81 personas, de estos 48 corresponden a docentes

Esta planta docente fue formada, buscando un equipo de excelencia profesional, con un mínimo de 5 años de experiencia y que de preferencia contara con estudios de postgrado. El liderazgo de este proyecto va de la mano del Rector, Don Enrique Espinoza C., quien es el director fundador de otros centros educativos de la ciudad de Talca y con una trayectoria basta en educación y la Sra Sandra Reyes V., en la administración, Docente, gestora de proyectos y encargada de la administración de otros centros educativos de Talca.

Los objetivos de este Colegio son:

- Formar estudiantes íntegros, inclusivos y competentes, conforme a las exigencias de una sociedad diversa.
- Fomentar el desarrollo de una comunidad educativa bajo los lineamientos establecidos por los valores y principios de una sociedad democrática y libre pensadora.
- Fortalecer el pensamiento laico que se sustenta en la contribución de las distintas disciplinas científicas que aportan al desarrollo del conocimiento.

La visión es “ser un centro educativo ampliamente reconocido en la comunidad por sus procesos de formación de personas en valores, disciplina y resultados académicos”.

Al ser un colegio nuevo y que abrió sus puertas en pandemia, no se ha hecho posible materializar en un nivel de resultados concretos en cuanto a resultados de la prueba PAES, siendo este año la primera generación que egresa de cuarto medio.

Sin embargo, los resultados de la evaluación SIMCE, realizada en noviembre del 2022, a los cuartos básicos y segundo, comparados a nivel nacional y con los colegios de similares características socioeconómicas, esto es, grupo socioeconómico de nivel alto, fueron los siguientes:

### Resultados Cuarto año Básico

| Colegio Las Rastras de Talca | Resultados<br>4° Básico | Promedios<br>Nacionales | Promedio Grupo<br>Socioeconómico alto |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Lenguaje                     | 304                     | 267                     | 300                                   |
| Matemática                   | 303                     | 250                     | 287                                   |

Los datos permiten establecer que los resultados obtenidos por los estudiantes de Cuarto básico 2022 de este establecimiento, se ubican por sobre los promedios nacionales y de aquellos colegios de similares características.

### Resultados Segundo año Medio

| Colegio Las Rastras de Talca | Resultados<br>II año Medio | Promedios<br>Nacionales | Promedio Grupo<br>Socioeconómico alto |
|------------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Lengua y literatura          | 273                        | 243                     | 300                                   |
| Matemática                   | 285                        | 252                     | 287                                   |

Los datos establecen que los resultados obtenidos por este establecimiento en este nivel, se ubican por sobre el promedio nacional. Respecto al promedio alcanzado por los colegios de similares características, este es inferior en la asignatura de Lengua y Literatura, pero sin diferencia significativa en la asignatura de Matemática.

En relación a los resultados alcanzados en las áreas transversales que mide esta evaluación, los promedios del establecimiento fueron los siguientes:

| Área                                      | 4°<br>Básico | II<br>Medio | Promedio<br>Nacional<br>4° Básico | Promedio<br>Nacional<br>II Medio |
|---|--------------|-------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Autoestima académica y motivación escolar | 72           | 69          | 74                                | 74                               |
| Clima de Convivencia Escolar              | 78           | 66          | 75                                | 75                               |
| Participación y Formación Ciudadana       | 73           | 70          | 78                                | 77                               |
| Hábitos de vida saludable                 | 73           | 69          | 70                                | 70                               |
| <b>Promedio Curso</b>                     | <b>74</b>    | <b>69</b>   | <b>74</b>                         | <b>74</b>                        |

En el caso de los estudiantes de Cuarto año Básico, los resultados de las áreas evaluadas son similares a los alcanzados por los colegios a nivel nacional, y de (-)5 puntos en comparación con el promedio nacional para los estudiantes de Segundo año medio.

Respecto a la Misión que declara el colegio, es “formar personas capaces de manifestar en su vida respeto, solidaridad, honestidad, tolerancia y un compromiso responsable con sus estudios y trabajos, por medio de una sana convivencia escolar, hábitos deportivos y una práctica docente de calidad.

Esta visión y misión declarados, forman los sellos educativos del Colegio las Rastras, los cuales se enmarcan en:

-Formación Valórica: transversal a todos los niveles del aprendizaje, formando personas que respondan a los requerimientos de la sociedad moderna, tolerante e inclusivos, disciplinados y responsables, empáticos con la realidad y por, sobre todo, íntegros en su actuar.

-Resultados académicos: facilitador de un clima adecuado para alcanzar el máximo potencial de desarrollo de los alumnos con el fin de que su rendimiento académico sea

destacable y egresen como candidatos competitivos para concretar los objetivos que se planteen.

-Deporte: con un fuerte impulso a la actividad física, por su vinculación a la estimulación del desarrollo físico, social y cognitivo de los alumnos. A través del deporte se potencian a su vez, valores como la responsabilidad, el compromiso, trabajo en equipo, respeto y perseverancia; a su vez que se fomenta un estilo de vida saludable.

-Medio ambiente y sustentabilidad: influir en la formación, desde la etapa preescolar de los estudiantes, de una conciencia de protección y cuidado de nuestro planeta, así como una mentalidad sustentable y de responsabilidad social.

Este establecimiento, al ser nuevo, aún no cuenta con resultados en pruebas estandarizadas, ya que recién el 2022 tuvo su primera prueba SIMCE y de la cual no se tienen resultados hasta la fecha.

Respecto a resultados de la prueba PAES, recién este año 2023 tendrá los primeros egresados de cuarto año medio, por lo que tampoco se cuenta con algún resultado de referencia.

## 7. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento de evaluación diseñado para diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos a nivel mesocurricular fue diseñado en base a las cuatro áreas mencionadas para abarcar de una manera más completa todos los aspectos que nos permitirán hacer un análisis más en profundidad de la institución educativa.

### 7.1 Características del instrumento.

El instrumento diseñado consta de 4 áreas principales, las cuales son subdivididas en criterios que nos permiten comprender de forma más detallada la visión docente en el diagnóstico realizado. La distribución fue la siguiente:

| ÁREAS                            | CRITERIOS   |
|----------------------------------|---|
| Formación basada en competencias | -Saber conocer.<br>-Saber ser.<br>-Saber hacer.   |
| Liderazgo pedagógico             | -Establecer dirección.<br>-Rediseñar la organización.<br>-Desarrollar personas.<br>-Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. |
| Gestión curricular               | -Gestión pedagógica.<br>-Enseñanza y aprendizaje en el aula.<br>-Apoyo al desarrollo de los estudiantes.  |
| Gestión de recursos              | -Gestión del recurso humano.<br>-Gestión de recursos financieros y administración.<br>-Gestión de recursos administrativos.                           |

A partir de las áreas y criterios señalados, se utilizó la siguiente escala en donde se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

| <b>Valor</b> | <b>Nivel de calidad</b>  |
|--------------|--|
| <b>1</b>     | Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera no sistemática.  |
| <b>2</b>     | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.   |
| <b>3</b>     | 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. |
| <b>4</b>     | La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.   |

En total, el instrumento consta de 21 páginas En donde los docentes en cada práctica a evaluar, debieron marcar según la escala de valoración presentada, de acuerdo a lo que consideraron más pertinente.

## **7.2 Elaboración y participantes del proceso**

El presente diagnóstico se elaboró de acuerdo a lo sugerido en cuanto a áreas y criterios, ya que eran acordes a la institución educativa en que debía ser aplicada y se confeccionó de manera individual. Las sugerencias de corrección, fueron contempladas para su mejora, por lo que se editaron ciertos aspectos mencionados por uno de los validadores del instrumento para su mejor aplicación y entendimiento por parte de los docentes.

### **7.3 Validadores**

El instrumento fue validado por dos miembros de la comunidad educativa, Colegio Las Rastras. La primera docente corresponde a la Profesora María Victoria Moya Espinoza, profesora general básica, licenciada en educación con mención en la asignatura de matemática en primer y segundo ciclo, la cual lleva trabajando en el establecimiento desde sus inicios en el año 2021. En este caso no se sugirieron modificaciones y se aprobó el instrumento.

El segundo profesional que colaboró en la validación, fue don Enrique Espinoza Cáceres, rector del establecimiento, profesor de educación física, licenciado en educación, Magíster en Gestión y Política Educacional y Magíster en Filosofía aplicada, actualmente cursando doctorado en educación y con una vasta experiencia en el rubro educacional. En este caso se validó el instrumento y se sugirieron algunas modificaciones en cuanto a la redacción de tres indicadores, los cuales fueron considerados y corregidos antes la aplicación.

### **7.4 Aplicación**

El instrumento fue aplicado el día jueves 8 de junio del presente año, día de consejo general de docentes, en donde rectoría brindó el material multicopiado para realizar la encuesta y el tiempo y espacio para que todos los docentes colaboraran y de esta manera la muestra fuera significativa y tuviera la participación de la mayor cantidad de profesores.

El total de encuestados fue de 39 docentes (de un total de 48) correspondientes a 8 hombres y 31 mujeres. Estos pertenecientes a todos los ciclos del establecimiento, desde pre-básica, hasta cuarto medio.

## 7.5 Presentación del instrumento evaluativo

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

Instrucciones:

La presente encuesta está confeccionada en base a 4 áreas:

- Formación basada en competencias
- Liderazgo pedagógico
- Gestión curricular
- Gestión de recursos

En cada práctica a evaluar, usted debe marcar según la escala de valoración presentada a continuación, de acuerdo a lo que usted considera más 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 no 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 en el conjunto de las prácticas pedagógicas, relacionadas directamente con la enseñanza-aprendizaje y lo que conlleva a su comprensión sistemática y a la vez crítica de sus conocimientos, habilidades y actitudes del quehacer escolar. |                                 |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1.Cada uno de los o las docentes del establecimiento, posee especialización acorde a la asignatura impartida, la cual domina de manera eficiente para realizar sus tareas pedagógicas.   |                                 |   |   |   |
| 2.Los y las docentes organizan la aplicación de los conocimientos, manejando una progresión de los aprendizajes acordes a la realidad educativa, de manera oportuna y eficaz para sus estudiantes.   |                                 |   |   |   |
| 3.Cada docente del establecimiento maneja el currículo y los planes y programas, comprendiendo los recursos que tiene a su alcance para utilizarlos de manera eficiente según la realidad de sus estudiantes.  |                                 |   |   |   |
| 4.Los docentes trabajan en sintonía de los aprendizajes específicos de la asignatura que imparte, con el proyecto educativo institucional declarado en el establecimiento.   |                                 |   |   |   |
| 5.Los y las docentes demuestran habilidades para generar un trabajo en equipo, una autocrítica de su   |                                 |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| quehacer y mejora constante de su práctica profesional. |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|

### 1.2 Dimensión: saber ser.

Proceso general a evaluar: La capacidad emocional del profesorado, lo cual incluye sus actitudes y habilidades sociales y como se desenvuelve entre pares y estudiantes, lo cual influye directamente en su quehacer pedagógico, desempeño e impacto en el aula, ya que es capaz de potenciar el saber ser en sus estudiantes de manera integral.

| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1.Los integrantes del equipo docente, reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica y empática, ya sea individualmente y también entre pares.            |                                 |   |   |   |
| 2.Los docentes demuestran una actitud empática con sus estudiantes para entender sus dificultades e inquietudes y así potenciar sus aprendizajes satisfactoriamente. |                                 |   |   |   |
| 3.Los docentes del establecimiento son pacientes con la totalidad de sus estudiantes, adaptándose a todos los niveles de aprendizaje.                                |                                 |   |   |   |
| 4.El equipo docente demuestra una entrega por su profesión y por el trabajo que ejerce, transmitiéndolo a sus estudiantes.   |                                 |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 5. Los docentes logran transmitir el entusiasmo en su prácticas pedagógicas a los estudiantes logrando que estos despierten su curiosidad día a día.  |  |  |  |  |
| 6. El equipo educativo, es flexible ante alguna situación inesperada que aparezca en el desarrollo de la clase, adaptándose a las necesidades del estudiante o curso.   |  |  |  |  |
| 7. Los docentes son capaces de reconocer y admitir los errores que pueda cometer, pidiendo disculpas si es necesario frente al o los estudiantes, lo cual aumenta la confianza de estos en él.                        |  |  |  |  |
| 8. El docente es coherente con el proyecto educativo y en sus decisiones, estableciendo reglas y normas de forma satisfactoria para el mejor funcionamiento y desarrollo de las clases.                               |  |  |  |  |
| 9. El equipo docente denota respeto entre sí, hacia sus estudiantes y hacia los apoderados considerando siempre que son un modelo a seguir ya sea por su actuar, su forma de comunicarse, presentación personal, etc. |  |  |  |  |
| 10. Los docentes son un ejemplo de responsabilidad para sus estudiantes, ya sea por su puntualidad, tareas administrativas, motivación, etc.  |  |  |  |  |

### 1.3 Dimensión: saber hacer.

| Proceso general a evaluar: : Acciones del equipo pedagógico que constituye la perfección de habilidades y destrezas e incluso la aptitudes profesionales, las cuales se basan en la mejora de prácticas y métodos educativos que reflejan su calidad. |                                 |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1.Los docentes son capaces de aplicar sus conocimientos específicos de la asignatura que imparten, de manera eficaz para sus estudiantes.   |                                 |   |   |   |
| 2.El equipo docente es capaz de planificar según los objetivos de aprendizajes de los planes y programas, de manera coherente y pertinente al nivel.  |                                 |   |   |   |
| 3.Los docentes son capaces de relacionar el currículum ministerial y los objetivos, de manera coherente y transversal con el PEI.   |                                 |   |   |   |
| 4.El equipo docente está permanentemente en perfeccionamiento según las necesidades que se presenten en el establecimiento.   |                                 |   |   |   |
| 5.Los docentes consideran las necesidades educativas de sus estudiantes a la hora de planificar y construir sus instrumentos evaluativos, tales como, casos de evaluación diferenciada, adecuaciones curriculares y otros.                            |                                 |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 6.El equipo docente, considera la totalidad de las necesidades de sus estudiantes en la planificación semestral; como intereses, aprendizajes previos, sus habilidades y ritmos de aprendizaje, etc. |  |  |  |  |
| 7.Los docentes manejan herramientas y estrategias diferentes a la hora de impartir sus clases, las cuales son oportunas y significativas a la realidad de sus estudiantes.                           |  |  |  |  |
| 8.El equipo docente elabora diferentes estrategias e instrumentos de evaluación para fortalecer distintas áreas en sus estudiantes, no limitándose al mismo tipo de instrumento siempre.             |  |  |  |  |
| 9.El equipo docente se reúne para compartir experiencias de mejora frente a las diferentes problemáticas que se presentan con sus estudiantes y así abarcar de mejor manera los aprendizajes.        |  |  |  |  |

## 2. Área Liderazgo pedagógico.

### 2.1 Dimensión: Establecer Dirección.

|   |                                 |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| Proceso general a evaluar: Acciones que permiten motivar al equipo pedagógico en el rol que desempeña y respecto a su propio trabajo, estableciendo metas y un propósito claro para la institución. |                                 |   |   |   |
| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. La planta educativa logra identificar claramente las expectativas que tiene el equipo directivo frente a su práctica docente.  |                                 |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 2. El equipo directivo realiza durante el año reflexiones sobre los procesos educativos, los resultados y cómo estas se alinean en la visión y misión del establecimiento educativo.  |  |  |  |  |
| 3. El equipo directivo participa periódicamente de instancias en donde se dan a conocer metas y actividades a desarrollar durante el mes, semestre o año (plan de gestión curricular) |  |  |  |  |
| 4. El equipo directivo elabora en conjunto con los docentes las mejoras que se puedan realizar para cumplir con las metas y visión del establecimiento.                               |  |  |  |  |
| 5. Las expectativas del equipo directivo son integradoras a todos los estamentos del establecimiento.   |  |  |  |  |

## 2.2 Dimensión: Rediseñar la organización.

| Proceso general a evaluar: Hace referencia a las acciones tomadas por los directivos, con el propósito de establecer condiciones de trabajo que permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. |                                 |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El líder educativo fortalece normas y creencias compartidas que guían la actividad profesional y promueven un trabajo colectivo y colaborativo.  |                                 |   |   |   |
| 2. El líder educativo, permite a los docentes la toma en conjunto de decisiones que favorecen el trabajo y planificación pedagógica, así como también el  |                                 |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| participar en la resolución de problemas de aprendizaje .  |  |  |  |  |
| 3.El líder educativo convoca y valora las actividades colaborativas en que participan sus docentes.  |  |  |  |  |
| 4.El líder educativo crea espacios en donde se fomenta el trabajo en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, monitoreo y análisis de resultados académicos, toma de decisiones respecto a la situación de algunos estudiantes, entre otros.          |  |  |  |  |
| 5.El líder educativo logra establecer una relación, siempre enmarcada en el respeto, con todos sus trabajadores, lo cual favorece la empatía, confianza y buen clima laboral.  |  |  |  |  |
| 6.El líder educativo tiene la capacidad de resolver las dificultades que presenten sus docentes de manera satisfactoria, oportuna y eficiente.   |  |  |  |  |
| 7.El líder educativo es capaz de valorar el trabajo profesional docente y rediseña la organización para que contribuyan al mejor funcionamiento de la institución desde otra áreas.  |  |  |  |  |
| 8.El líder educativo logra establecer acciones que involucren de una mejor manera a los padres y apoderados, como agentes de la comunidad, para apoyar los aprendizajes de los alumnos y para contribuir al proyecto de mejora escolar siendo un ente conciliador. |  |  |  |  |

### 2.3 Dimensión: Desarrollar personas.

| Proceso general a evaluar: Acciones que hacen referencia a la habilidad del líder educativo para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización, necesarias para un mejor cumplimiento de metas comunes. |                                 |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1.Rectoría logra brindar la atención y el apoyo individual a los docentes siendo una presencia siempre visible en el establecimiento.   |                                 |   |   |   |
| 2.Rectoría desarrolla y promueve en sus docentes la autoconfianza para que estos puedan realizar mejor su trabajo y confiar en sus capacidades.   |                                 |   |   |   |
| 3.El líder educativo muestra confianza en sus docentes, despertando en ellos iniciativa y decisión en su trabajo diario.  |                                 |   |   |   |
| 4.El líder educativo busca y apoya continuamente el perfeccionamiento de sus docentes para que estos ejerzan mayor liderazgo en sus prácticas en base a mejores herramientas.   |                                 |   |   |   |
| 5.Existe, de parte del líder educativo, un reconocimiento del esfuerzo y del éxito profesional que motiva a sus docentes a mejorar cada día sus prácticas pedagógicas y el cumplimiento de metas en común.                                |                                 |   |   |   |

## 2.4 Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje en la escuela)

| Proceso general a evaluar: Funciones y acciones de gestionar la instrucción educativa.  |                                 |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1.El líder educativo selecciona a su planta docente de acuerdo a un perfil docente de selección.  |                                 |   |   |   |
| 2.El líder educativo evalúa, al menos, una vez al año de manera formal las prácticas docentes en aula, con el fin de promover el buen actuar, reconociendo las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo. |                                 |   |   |   |
| 3.Se realiza la revisión del material docente y la planificación, con el fin de que este sea coherente con el currículo y el proyecto educativo del colegio.  |                                 |   |   |   |
| 4.Los docentes reciben una retroalimentación de sus prácticas en aula y/o administrativas con el fin de mejorar su trabajo diario.  |                                 |   |   |   |
| 5.Cada docente, junto con el líder pedagógico, acuerdan metas de trabajo semestrales o anuales potenciando el trabajo individual y colaborativo de los equipos educativos.  |                                 |   |   |   |
| 6.Existe el monitoreo continuo formal y/o informal a los docentes con el propósito de comprender mejor sus progresos y que obstáculos presentan en el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en aula.         |                                 |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 7.El líder educativo crea las instancias de reflexión, sobre cómo mejorar las prácticas pedagógicas acordes a la diversidad de estudiantes, para de esta manera, colaborar todos con el mejor funcionamiento mediante diversas estrategias de acción. |  |  |  |  |
| 8.El líder educativo, permite los espacios y tiempos de reforzamiento para estudiantes, colaborando y supervisando a que se brinde la contención necesaria para la mejora de resultados.  |  |  |  |  |

### 3. Área gestión curricular

#### 3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

| Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (MINEDUC) |                                 |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1.Existe en el establecimiento un equipo técnico pedagógico que cuente con tiempo asignado para la función de una gestión pedagógica eficaz y de cobertura total en todos los niveles.  |                                 |   |   |   |
| 2. El líder educativo cuenta con un equipo de apoyo que coordine los diferentes niveles y monitoree los procesos de enseñanza aprendizaje.  |                                 |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 3. El equipo directivo revisa la planificación de los docentes, verificando la cobertura curricular de los objetivos.  |  |  |  |  |
| 4.El equipo directivo revisa los instrumentos de evaluación diagnósticas y se asegura que estos sean aplicados al inicio del proceso educativo, teniendo conocimiento de los resultados que se obtienen.   |  |  |  |  |
| 5.El equipo directivo monitorea la concordancia de los instrumentos evaluativos con la planificación y objetivos correspondientes.   |  |  |  |  |
| 6. El equipo directivo cuenta con mecanismos de acción ante cualquier eventualidad para asegurar la cobertura curricular y asegurar el logro de los objetivos. (ejemplo: ausencia de docentes)             |  |  |  |  |
| 7.Se realizan periódicamente reflexiones, junto con el equipo directivo, para ver los avances curriculares y las dificultades que se pueden presentar, para buscar de esta manera estrategias de solución. |  |  |  |  |
| 8. El equipo de gestión revisa, en conjunto con el docente o departamento, la cobertura y mejoramiento de los contenidos por niveles.  |  |  |  |  |
| 9. Se realiza, por parte del equipo directivo, acompañamiento en el aula para observar el cumplimiento de los objetivos o estrategias acordadas.   |  |  |  |  |

### 3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

| Proceso general a evaluar: Procedimientos y estrategias que implementan los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases curriculares.(MINEDUC) |                                 |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. Los docentes trabajan en base a los planes y programas del ministerio, de los cuales planifican y realizan sus clases de forma ordenada y rigurosa.  |                                 |   |   |   |
| 2.- Los docentes tiene claro sus objetivos de clase y la forma de trabajarlos, considerando la realidad de sus estudiantes.   |                                 |   |   |   |
| 3.Los docentes valoran el progreso de los estudiantes en el aula, tanto de manera actitudinal, procedimental y pedagógica.  |                                 |   |   |   |
| 4.Los docentes guían y orientan a sus estudiantes, considerando sus habilidades y la diversidad presente en el aula.  |                                 |   |   |   |
| 5. Los docentes cumplen con la activación de conocimientos previos, la entrega de objetivos y un cierre de la clase acorde a lo trabajado.  |                                 |   |   |   |
| 6.Los docentes logran establecer un clima de respeto en el aula lo que favorece el clima de aprendizaje y tienen las herramientas necesarias para sobrellevar cualquier dificultad que se presente.       |                                 |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 7. El docente es capaz de visualizar las dificultades de sus estudiantes y establecer mecanismos y estrategias que solucionen y contribuyan al cumplimiento de los objetivos. |  |  |  |  |
| 8.El docente realiza la mediación necesaria con sus estudiantes para que este logré adquirir satisfactoriamente los objetivos.  |  |  |  |  |
| 9. Los docentes motivan y promueven el desarrollo de habilidades y competencias en sus estudiantes de forma transversal con lo declarado en el PEI del establecimiento.       |  |  |  |  |
| 10. Los docentes son respetuosos con las diferencias de sus estudiantes y permiten la realización de adecuaciones que potencien sus capacidades.                              |  |  |  |  |

### 3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

|   |  |          |          |          |
|---|--|----------|----------|----------|
| Proceso general a evaluar: Se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento educativo para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses. (MINEDUC) |  |          |          |          |
| Prácticas   | <b>Nivel de calidad de la práctica</b> |          |          |          |
|   | <b>1</b>                               | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 1.El establecimiento cuenta con personal adecuado y estrategias que identifiquen, apoyen y monitoreen las dificultades pedagógicas de sus estudiantes.   |  |  |  |  |
| 2.El establecimiento cuenta con personal adecuado y estrategias que identifiquen, apoyen y monitoreen las dificultades emocionales de sus estudiantes.   |  |  |  |  |
| 3.El establecimiento cuenta con personal adecuado y estrategias que identifiquen, apoyen y monitoreen las dificultades conductuales de sus estudiantes.  |  |  |  |  |
| 4.El establecimiento cuenta con personal adecuado y estrategias que identifiquen, apoyen y monitoreen el progreso de los estudiantes con necesidades educativas especiales.  |  |  |  |  |
| 5.El establecimiento implementa actividades para potenciar las diversas capacidades de sus estudiantes mediante diferentes talleres.   |  |  |  |  |
| 6.El establecimiento cuenta con un plan de trabajo que también involucra a los padres y apoderados para potenciar el mejor desarrollo de sus estudiantes.  |  |  |  |  |
| 7. El establecimiento cuenta con un equipo de apoyo a las necesidades educativas especiales, que permiten adecuaciones, de ser necesario, estrategias de trabajo en conjunto con la familia y seguimiento para su mejor desempeño en las diversas áreas. |  |  |  |  |
| 8. El establecimiento identifica a tiempo en sus estudiantes el riesgo de desertar e implementa  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| acciones para asegurar su continuidad en el sistema.<br>(Ejemplo: dificultades de adaptación)   |  |  |  |  |
| 9. El establecimiento ve en la familia el primer educador, haciéndolo participe en la enseñanza-aprendizaje de sus hijos e involucrándolo en diversa actividades.                         |  |  |  |  |
| 10. El establecimiento cuenta con un departamento de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios superiores, brindándoles la información necesaria. |  |  |  |  |

#### 4. Área Gestión de Recursos

##### 4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

|   |  |          |          |          |
|---|--|----------|----------|----------|
| Proceso general a evaluar: Referido a políticas, procedimientos y prácticas con las que trabaja el establecimiento para contar con docentes idóneos, comprometidos, motivados con su labor y que propicien un buen clima laboral. |  |          |          |          |
| Prácticas   | <b>Nivel de calidad de la práctica</b> |          |          |          |
|   | <b>1</b>                               | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 1.El establecimiento cuenta con un perfil declarado de docente y busca la idoneidad para los cargos que requiera .  |  |          |          |          |
| 2. El establecimiento cuenta con un protocolo claro sobre roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa   |  |          |          |          |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 3.El establecimiento cuenta con estrategias para atraer a los mejores profesionales y retener a los funcionarios bien evaluados mediante gratificaciones o mejora de condiciones laborales. |  |  |  |  |
| 4.El establecimiento cuenta con algún método de monitoreo de ausentismo laboral o atrasos para poder implementar estrategias y compromisos con los docentes.                                |  |  |  |  |
| 5.El establecimiento cuenta con un eficiente sistema de reemplazos en caso de licencias o ausentismo laboral.   |  |  |  |  |
| 6.El establecimiento cuenta con prácticas de evaluación docente y retroalimentación de desempeño en todas las áreas de gestión orientados a mejorar las prácticas pedagógicas.              |  |  |  |  |
| 7.El sostenedor del establecimiento implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus docentes.                                      |  |  |  |  |
| 8.El establecimiento implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional y destaque a sus mejores funcionarios.   |  |  |  |  |
| 9.El establecimiento propicia un buen clima laboral retroalimentando a sus funcionarios en cuanto a faltas, para que de esta manera mejoren sus prácticas pedagógicas.                      |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 10. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa. |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

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

| Proceso general a evaluar: Referido a políticas y procedimientos del establecimiento con el fin de asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos. |                                 |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1.El establecimiento gestiona las matrículas, de manera que logra completar los cupos declarados.  |                                 |   |   |   |
| 2.El establecimiento cuenta con un presupuesto para los distintos departamentos y estamentos educativos.   |                                 |   |   |   |
| 3. El establecimiento gestiona eficientemente sus gastos acordes a su presupuesto anual y cumple con lo necesario a lo largo del año.                                      |                                 |   |   |   |
| 4. El establecimiento cumple la legislación vigente y no tiene sanciones de la Superintendencia.   |                                 |   |   |   |

### 4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

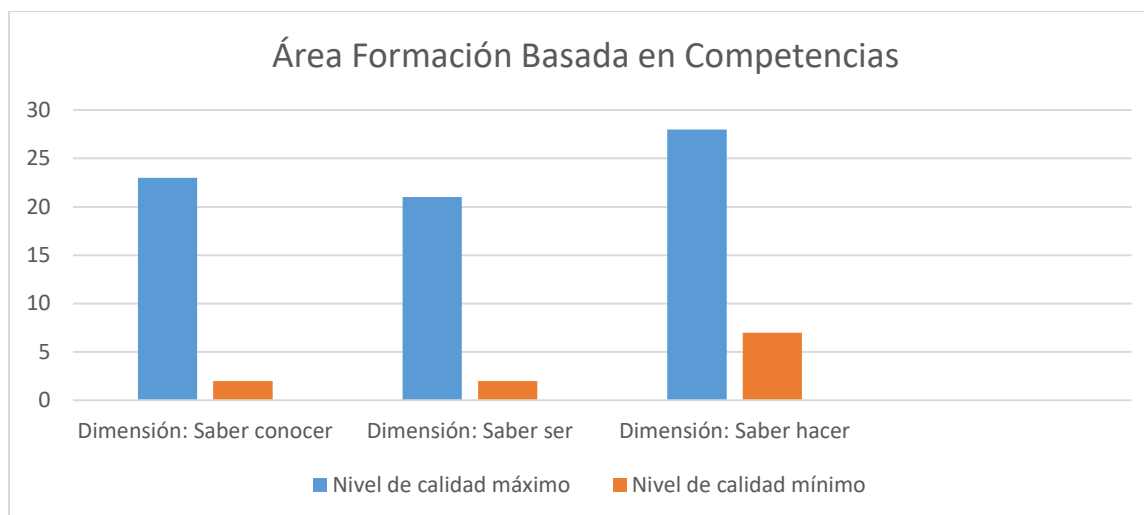
| Proceso general a evaluar: Referido a las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar la gestión institucional y de aprendizaje de los estudiantes (MINEDUC) |                                 |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El establecimiento cuenta con las instalaciones y el equipamiento suficiente acorde a la matrícula declarada.   |                                 |   |   |   |
| 2.El establecimiento cuenta con las instalaciones y el equipamiento suficiente que facilita el aprendizaje de sus estudiantes y el bienestar de los mismos.  |                                 |   |   |   |
| 3.El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes y adecuados para potenciar el aprendizaje de todos los niveles.  |                                 |   |   |   |
| 4. El establecimiento cuenta con espacios recreativos para sus estudiantes.  |                                 |   |   |   |
| 5.El establecimiento cuenta con sala de computación en funcionamiento para los estudiantes.  |                                 |   |   |   |
| 6.El establecimiento cuenta con tecnologías y sala de recursos y/o computación para sus docentes y el buen desarrollo de sus tareas administrativas.   |                                 |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 7.El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA en funcionamiento para sus estudiantes y la mejora de sus aprendizajes.        |  |  |  |  |
| 8. El establecimiento lleva un control sobre sus equipamientos y recursos que permitan su mantención y reposición de ser necesario. |  |  |  |  |

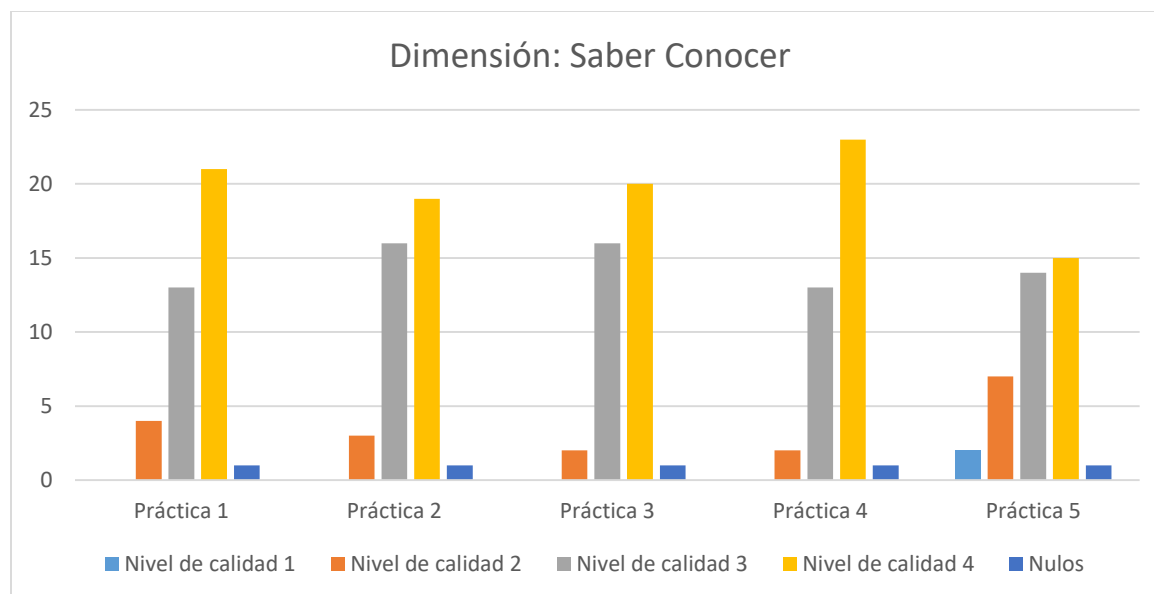
## 8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de la aplicación del instrumento evaluativo, los resultados en las diferentes áreas fueron los que se presentarán a continuación mediante los siguientes gráficos de elaboración propia:

### 8.1 Resultado y análisis Área “Evaluación basada en competencias”



**-Dimensión Saber conocer:** Proceso general a evaluar; Demostrar una comprensión en el conjunto de las prácticas pedagógicas, relacionadas directamente con la enseñanza-aprendizaje y lo que conlleva a su comprensión sistemática y a la vez crítica de sus conocimientos, habilidades y actitudes del quehacer escolar.



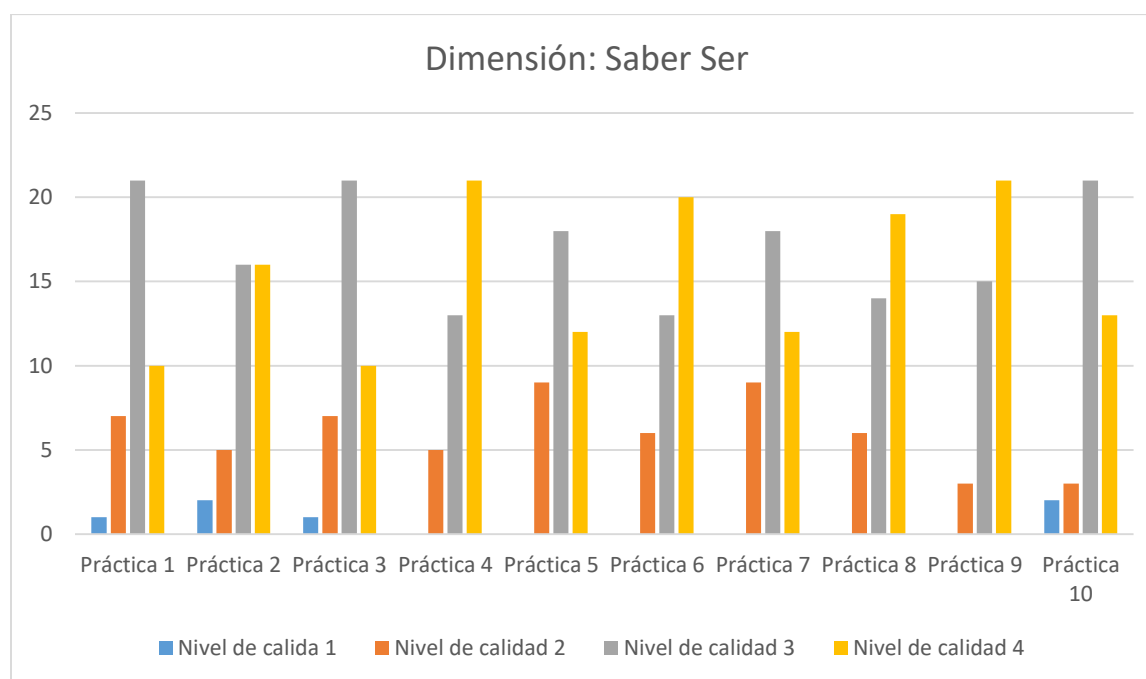
Dentro del universo de participantes en la encuesta, podemos apreciar los siguientes aspectos dentro de las respuestas dadas:

En la dimensión saber conocer, la respuesta que obtuvo mayor puntaje con un total de 23 votos en nivel de calidad máxima, fue la práctica número 4, esta indica que los docentes están, en su gran mayoría, de acuerdo en que trabajan en sintonía de los aprendizajes específicos de la asignatura que imparten, con el proyecto educativo institucional declarado en el establecimiento. Esto es positivo, ya que sus prácticas las ven eficientes, así como las practicas docentes en general, lo que permiten un trabajo significativo y satisfactorio dentro del establecimiento y de la visión y misión que se pretende alcanzar y se declara en el PEI.

De acuerdo a la práctica que obtuvo mayoría en calidad deficiente, esta no fue con un número significativo y corresponde a la práctica número 5 con solo 2 votos y la cual tiene relación con que los docentes demuestran habilidades para generar un trabajo en equipo, una autocrítica de su quehacer y mejora constante de su práctica profesional. Si bien no es un número significativo en puntaje mínimo, de igual forma se concentra la mayoría de las respuestas en nota 1 a 3, (23 votos) con lo que podemos deducir que los docentes, al encontrar, como se mencionó en el criterio anterior, que sus prácticas son eficientes y en sintonía con el proyecto educativo, son menos flexibles en la autocrítica y en mejorar su trabajo acorde al trabajo en equipo que se pudiera generar. Este aspecto, debe ser

abordado, para poder de esta manera, potenciar un mejor trabajo colaborativo basado en la crítica constructiva de las labores educativas y mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

**-Dimensión Saber Ser:** Proceso general a evaluar; La capacidad emocional del profesorado, lo cual incluye sus actitudes y habilidades sociales y como se desenvuelve entre pares y estudiantes, lo cual influye directamente en su quehacer pedagógico, desempeño e impacto en el aula, ya que es capaz de potenciar el saber ser en sus estudiantes de manera integral.



En la presente dimensión, las respuestas que obtuvieron mayor puntaje con un total de 21 votos en nivel de calidad máxima, fueron las prácticas número 4 y 9. Estas apuntan a que el equipo docente demuestra una entrega por su profesión y por el trabajo que ejerce, transmitiéndolo a sus estudiantes y que el equipo docente denota respeto entre sí, hacia sus estudiantes y hacia los apoderados considerando siempre que son un modelo a seguir ya sea por su actuar, su forma de comunicarse, presentación personal, etc. Estas prácticas nos demuestran que los profesionales de este establecimiento ven, en ellos y sus pares, un actuar coherente en las relaciones interpersonales relacionadas con el respeto y el “ser y parecer” que debe tener nuestra profesión. Se aprecia

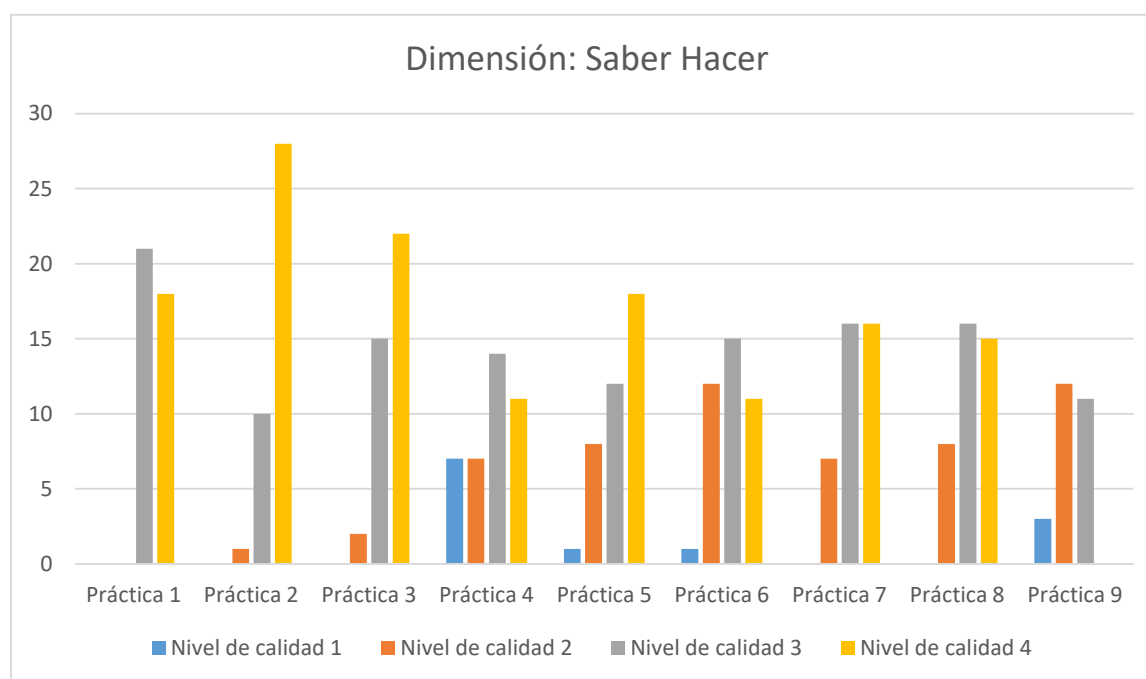
claramente en estos puntos, que los comportamientos y la forma de relacionarse entre los mismos son los adecuados y contribuyen a un buen clima laboral y también una buena relación con los estudiantes y apoderados.

De acuerdo a la práctica que obtuvo mayoría en calidad deficiente, esta no fue con un número significativo dentro del universo encuestado, ya que obtuvieron una mayoría con 2 votos cada una y corresponde a las prácticas número 2 y 10. Al evaluar con calidad mínima, estos encuestados creen que los docentes no demuestran una actitud empática con sus estudiantes para entender sus dificultades e inquietudes y así potenciar sus aprendizajes satisfactoriamente y que tampoco son un ejemplo de responsabilidad para sus estudiantes, ya sea por su puntualidad, tareas administrativas, motivación, etc. Si bien, son los aspectos que obtuvieron una nota 1, tampoco constituyen una mayoría significativa que nos reflejen que fuera la realidad de la práctica docente en general, aunque no deja de ser preocupante que docentes consideren así el trabajo de sus pares. Ahora si tomamos en consideración las mayorías de los niveles 1 y 2 para así obtener algo más consistente en cuanto a cantidad en el universo de 39 participantes, podríamos considerar que los que obtienen mayor número de votante con nota deficiente para estos aspectos son las prácticas 5 y 7, con 9 votos. Estas están referidas a que los docentes no logran transmitir el entusiasmo en sus prácticas pedagógicas a los estudiantes logrando que estos despierten su curiosidad día a día y que tampoco son capaces de reconocer y admitir los errores que pueda cometer, pidiendo disculpas si es necesario frente al o los estudiantes, lo cual aumenta la confianza de estos en él.

Respecto a estos aspectos, que corresponden a la opinión de un 23% de los votantes, sí podría considerarse más realista en la dinámica actual en donde faltan herramientas para motivar a los estudiantes por parte de los docentes, lo cual se ve evidenciado en las pruebas estandarizadas (ejemplo SIMCE) y en donde no fueron muy óptimos los resultados a nivel nacional, así como también se repite la poca autocrítica mencionada en el resultado del ítem anterior, evidenciando que cuesta reconocer y admitir errores también con los estudiantes.

**-Dimensión Saber Hacer:** Proceso general a evaluar; Acciones del equipo pedagógico que constituye la perfección de habilidades y destrezas e incluso las aptitudes

profesionales, las cuales se basan en la mejora de prácticas y métodos educativos que reflejan su calidad.



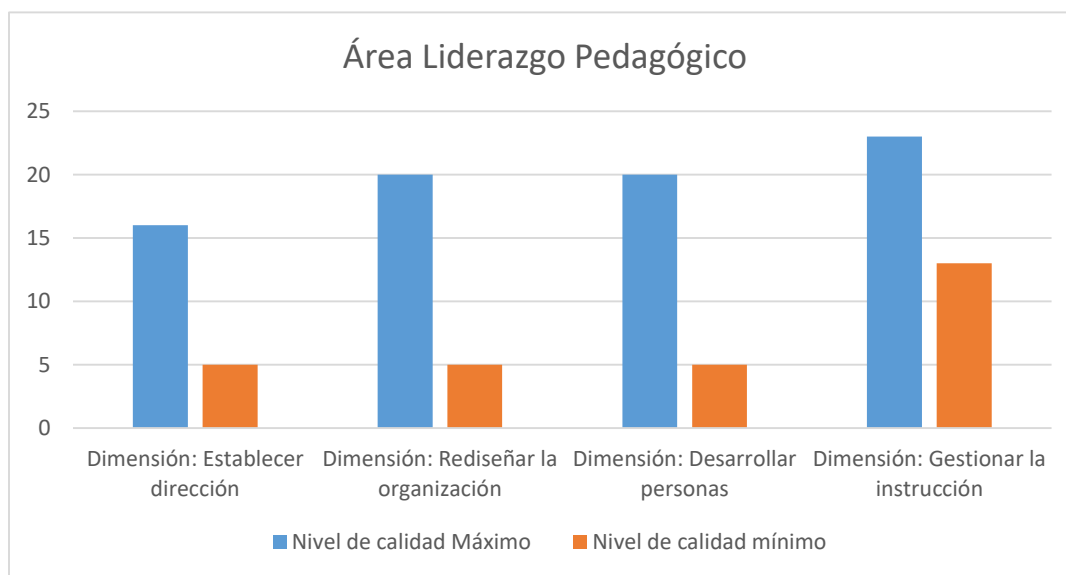
En esta dimensión, la práctica que obtuvo mayor puntaje con un total de 28 votos en nivel de calidad máxima, fue la práctica 2. Esta práctica indica que el docente es capaz de planificar según los objetivos de aprendizajes de los planes y programas, de manera coherente y pertinente al nivel. De acuerdo al trabajo docente que se debe realizar para garantizar los aprendizajes de los estudiantes, los profesores encuestados, en un 72% está de acuerdo que esto si es parte de la cultura de este establecimiento lo que podría garantizar buenos resultados a futuro ya que se siguen los lineamientos del ministerio en cuanto a contenidos mínimos a impartir en las diferentes áreas.

Otra de las prácticas que obtuvieron un buen nivel de calidad en esta dimensión fue el número 1, que obtuvo 0 nivel de calidad deficiente y concentró en niveles 3 y 4 sus resultados. Esta práctica nos habla de que los docentes de este establecimiento son capaces de aplicar sus conocimientos específicos de la asignatura que imparten, de manera eficaz para sus estudiantes, lo cual se condice directamente con el punto que sacó la mayoría de las votaciones.

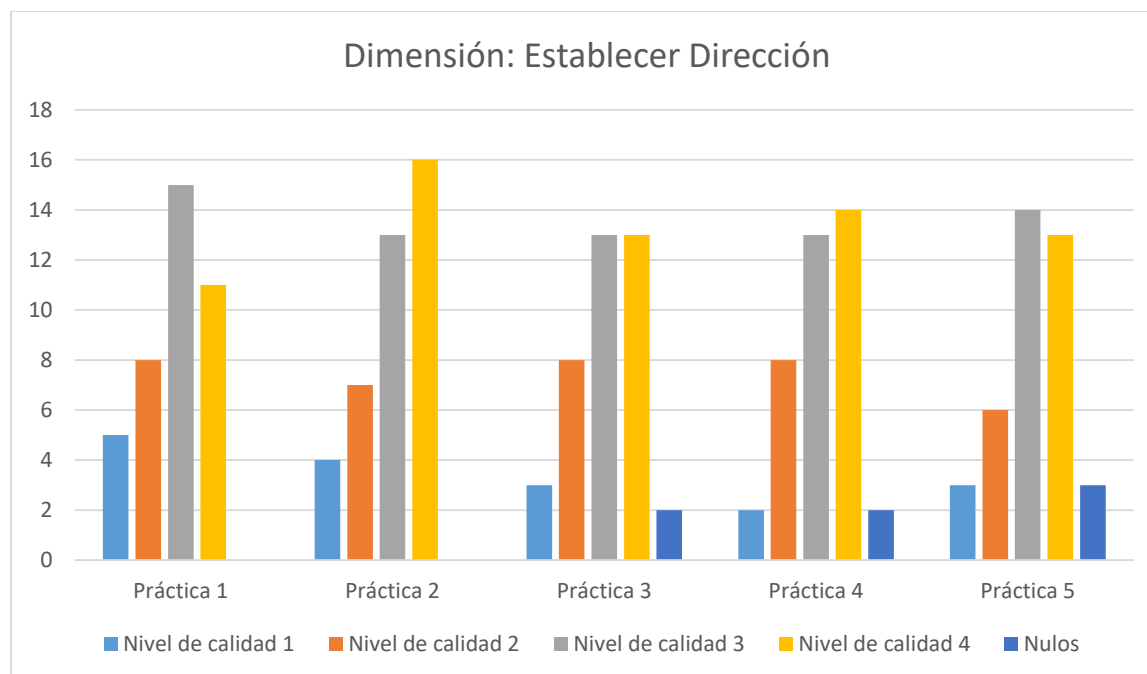
De acuerdo a la práctica que obtuvo mayoría en calidad deficiente, esta fue con un número mayor que en dimensiones anteriores. En el universo encuestado, la práctica con evaluación 1 y con un total de 7 votos correspondientes a un 18% fue la práctica 4, relacionada al perfeccionamiento docente según las necesidades que se presenten en el establecimiento. Esta práctica sumando el nivel de calidad 1 y 2 hacen un total de 14 votos, abarcando el 36% de las votaciones, demostrando la necesidad de que se implemente de manera eficaz algún mecanismo de acción que permita que los docentes adquieran los conocimientos necesarios en áreas que consideran deficientes.

Otra de las prácticas que concentró la mayoría en los niveles 1 y 2 de deficiencia fue la relacionada a compartir experiencias de mejora frente a las diferentes problemáticas que se presentan con sus estudiantes y así abarcar de mejor manera los aprendizajes. Este aspecto concentró un 38% de las votaciones y es un aspecto importante a considerar para potenciar las prácticas docentes y mejorar mediante diversas estrategias mancomunadas que nos permitan validar el trabajo colectivo y colaborativo.

## 8.2 Resultado y análisis Área “Liderazgo Pedagógico”



**-Dimensión Establecer Dirección:** Proceso general a evaluar; Acciones que permiten motivar al equipo pedagógico en el rol que desempeña y respecto a su propio trabajo, estableciendo metas y un propósito claro para la institución.

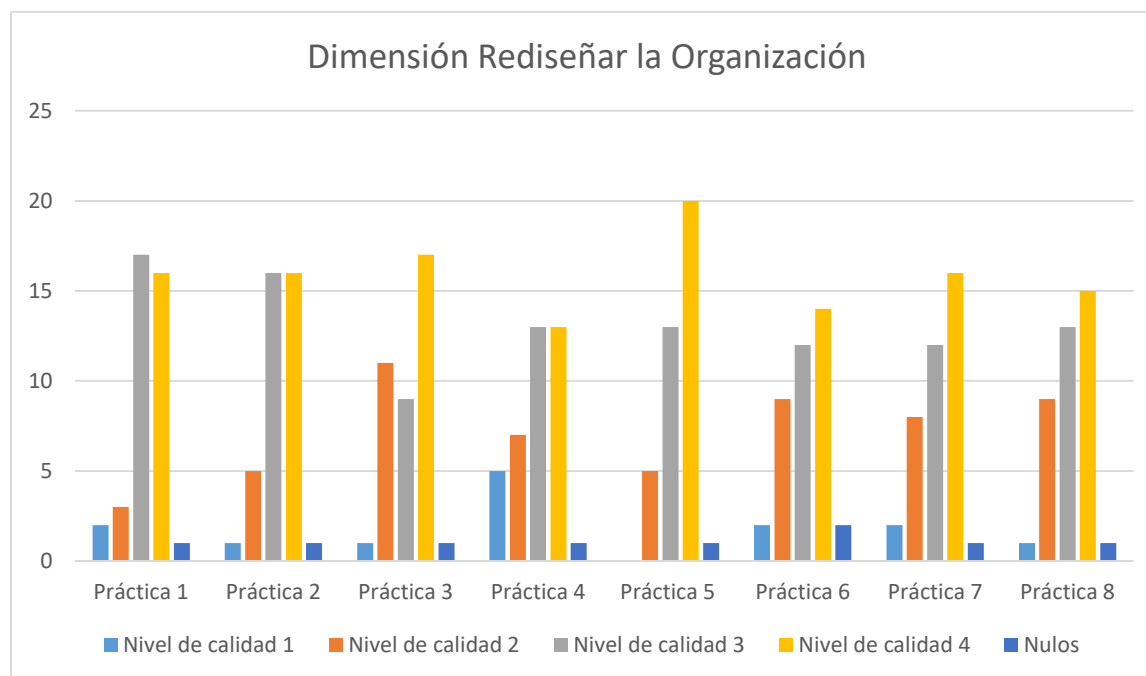


En esta dimensión, la práctica que obtuvo mayor puntaje con un total de 16 votos en nivel de calidad máxima, fue la práctica 2, correspondiente a un 41% del total de encuestados. Esta práctica indica que un alto porcentaje del profesorado, está de acuerdo con que el equipo directivo realiza durante el año reflexiones sobre los procesos educativos, los resultados y cómo estas se alinean en la visión y misión del establecimiento educativo.

Mediante esto se puede observar que el equipo directivo genera instancias en donde los docentes pueden compartir sus impresiones y reflexiones de lo realizado y como van orientados estos resultados a lo que corresponde a los lineamientos del colegio.

De acuerdo a la práctica que obtuvo mayoría en calidad deficiente, esta fue la práctica 1, con un total de 5 votos correspondientes a un 13%, relacionada con que la planta educativa logra identificar claramente las expectativas que tiene el equipo directivo frente a su práctica docente. Si bien no es un número significativo, esta práctica es la que mayor porcentaje concentra en nota 1 y 2, quedando con un 33% considerando ambos puntajes. Esto quizás va relacionado a aspectos de retroalimentación de la práctica docente y de verbalizar en instancias de entrevistas personales lo que se busca en cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

**-Dimensión Rediseñar la organización:** Proceso general a evaluar; Hace referencia a las acciones tomadas por los directivos, con el propósito de establecer condiciones de trabajo que permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

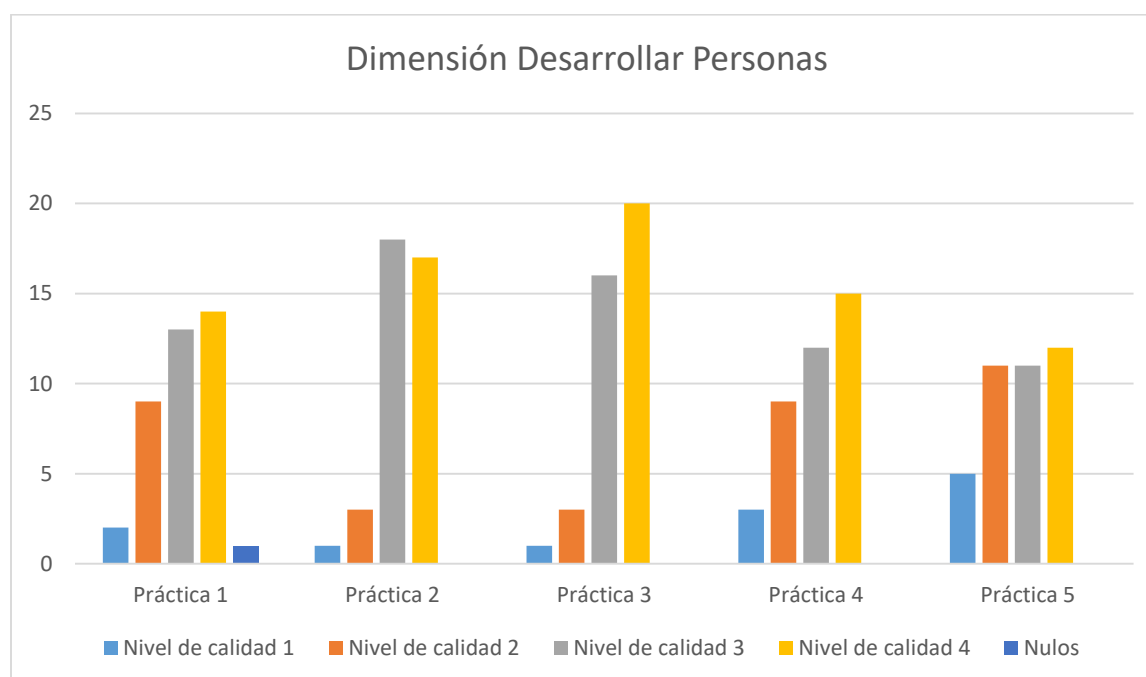


En la dimensión Rediseñar la organización, la práctica que obtuvo mayor puntaje con un total de 20 votos en nivel de calidad máxima, fue la práctica número 5, esta hace referencia a que líder educativo logra establecer una relación, siempre enmarcada en el respeto, con todos sus trabajadores, lo cual favorece la empatía, confianza y buen clima laboral. Este aspecto es trascendental en el liderazgo que ejerce, en este caso rectoría, ya que a pesar de ser esta práctica la de mayor puntaje, todas las prácticas concentran sus puntajes en los niveles de calidad 3 y 4 haciendo referencia al buen liderazgo que ejerce y como motiva las prácticas pedagógicas y el trabajo docente en general y como los profesores tienen una buena impresión y opinión de su quehacer dentro de la institución.

De acuerdo a la práctica que obtuvo mayoría en calidad deficiente, esta fue la práctica 3, con un total de 11 votos correspondientes a un 28% del universo encuestado. Esta práctica hace mención a que el líder educativo convoca y valora las actividades colaborativas en que participan sus docentes. Este aspecto si bien se contradice con los

otros niveles de calidad altos presentados, puede que haga referencia más que a la convocatoria, a la valoración y algún aspecto de retribución de los tiempos utilizados en actividades extras o en el reconocimiento de estas mismas.

**-Dimensión Desarrollar Personas:** Proceso general a evaluar; Acciones que hacen referencia a la habilidad del líder educativo para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización, necesarias para un mejor cumplimiento de metas comunes.



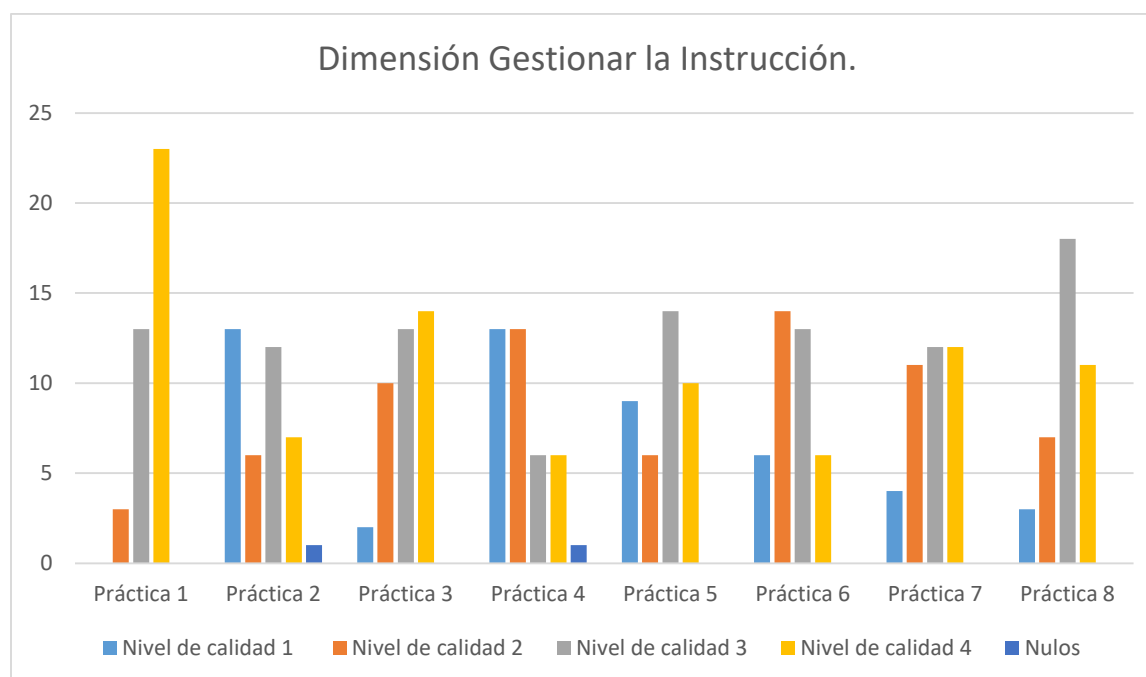
En esta dimensión, la práctica que obtuvo mayor puntaje, con un total de 20 votos en nivel de calidad máxima, fue la práctica 3. Esta práctica indica que el líder educativo muestra confianza en sus docentes, despertando en ellos iniciativa y decisión en su trabajo diario. Esto habla del liderazgo que ejerce y la confianza que entrega en los procesos docentes, a su vez, se puede apreciar que los puntajes se concentran, en su mayoría, en los niveles de mayor calidad en cuanto a su gestión según la visión de la comunidad docente.

Sin embargo, dentro de los aspectos que están deficientes en esta dimensión, encontramos con un total de 5 votos, en el nivel de calidad 1, y sumando a su vez con el nivel 2, concentrando también el menor puntaje dentro de las prácticas planteadas, el número 5, referida al reconocimiento del esfuerzo y del éxito profesional por parte del líder educativo, que motiva a sus docentes a mejorar cada día sus prácticas pedagógicas y el cumplimiento de metas en común.

Si bien los docentes plantean en esta dimensión el liderazgo positivo en todas las áreas consultadas, respecto a su líder, se puede apreciar la gran cantidad de docentes, los cuales suman un total de 16 votos, correspondientes a un 41% que no ve un reconocimiento real al esfuerzo que lo invite a mejorar o a tener quizás una meta para obtener algo concreto respecto al trabajo realizado.

#### **-Dimensión Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje en la escuela):**

Proceso general a evaluar: Funciones y acciones de gestionar la instrucción educativa.

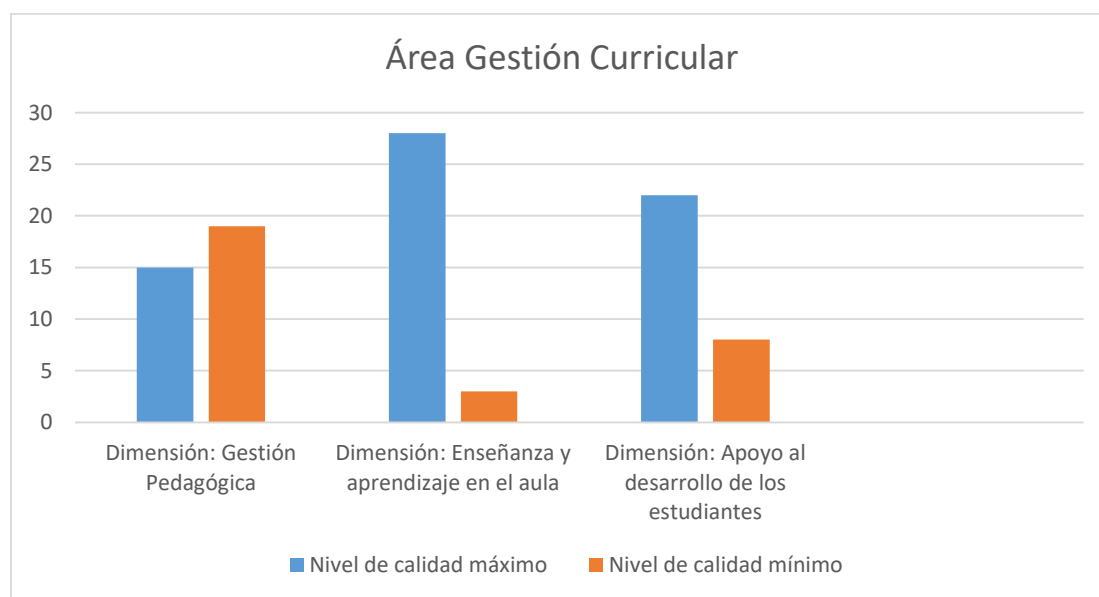


En esta dimensión, la práctica que obtuvo considerablemente un mayor puntaje, con un total de 23 votos en nivel de calidad máxima, 59% del universo votante, fue la práctica 1. Esta práctica hace referencia a que el líder educativo selecciona a su planta docente de

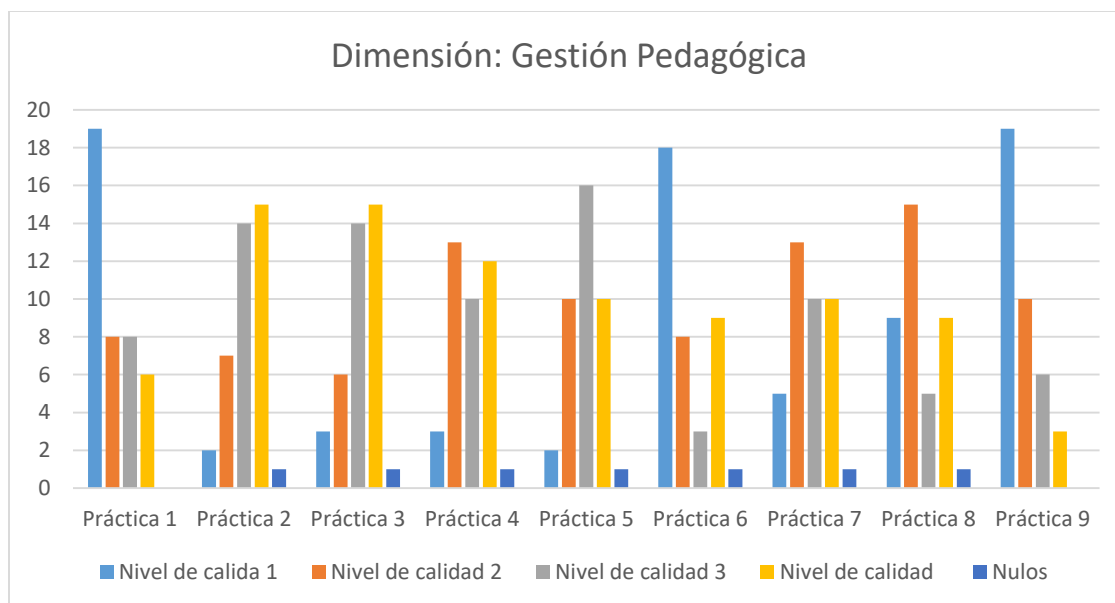
acuerdo a un perfil docente de selección. Esto deja en evidencia que los docentes comparten los criterios en que son seleccionados en esta institución y son capaces de identificar entre sus pares las características que hacen que todos formen un perfil en común con la búsqueda del colegio.

Sin embargo, dentro de los aspectos que se encuentran deficientes en esta dimensión, encontramos las prácticas 2 y 4, con 13 votos, correspondientes a un 33%. Estas tienen relación con la evaluación, de parte del líder educativo, a lo menos una vez al año de manera formal de las prácticas docentes en aula, con el fin de promover el buen actuar, reconociendo las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo y que los docentes reciban una retroalimentación de sus prácticas en aula y/o administrativas con el fin de mejorar su trabajo diario. Esto según los docentes encuestados no está siendo efectivo o no se está realizando, por lo que hace necesario crear las instancias para generar estos puntos para el beneficio del trabajo docente y mejora de resultados académicos.

### 8.3 Resultado y Análisis Área “Gestión Curricular”.



**-Dimensión Gestión Pedagógica:** Proceso general a evaluar; Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.



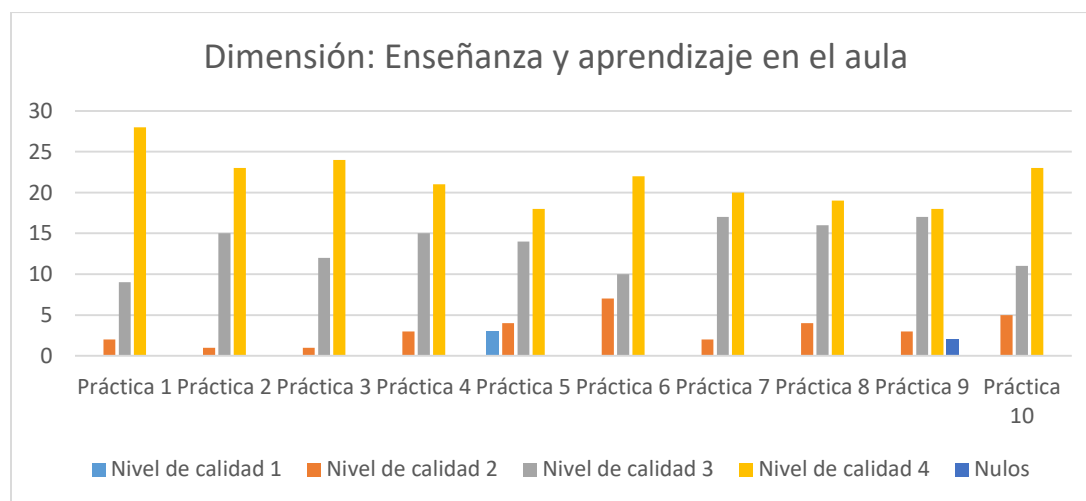
En esta dimensión fue la que obtuvo mayores diferencias concentrando sus mayorías de votantes tanto en los niveles de calidad 1 y 3. Lo cual hace imperativo ver mecanismos de acción ya que se trata de la gestión pedagógica y el apoyo que se da en esta área curricular.

Las prácticas que obtuvieron el mayor puntaje, con un total de 15 votos cada una, correspondientes a un 38%, en nivel de calidad máxima, son las prácticas 2 y 3, relacionadas a que líder educativo cuenta con un equipo de apoyo que coordine los diferentes niveles y monitoree los procesos de enseñanza aprendizaje y que el equipo directivo revisa la planificación de los docentes, verificando la cobertura curricular de los objetivos. Esto se condice y relaciona con la realidad del establecimiento, ya que el colegio trabaja en base a coordinaciones académicas que apoyan el trabajo pedagógico de los docentes y se monitorean el cumplimiento de las planificaciones y cobertura, lo cual mediante esta encuesta queda evidenciado en el profesorado concentrando la mayoría de los votos de nivel satisfactorio.

Sin embargo, no deja de ser preocupante concentra el mayor número de votantes en los niveles de deficiencia, los cuales demuestran que no se están cumpliendo ciertos aspectos relacionadas con la buena gestión como lo demuestran las prácticas don mayor puntaje, específicamente la 1 y 9 con un total de 19 votos, correspondientes a 49%. Estas se relacionan a que no se visualiza un equipo técnico pedagógico que cuente con tiempo

asignado para la función de una gestión pedagógica eficaz y de cobertura total en todos los niveles, y tampoco se realiza, por parte del equipo directivo, acompañamiento en el aula para observar el cumplimiento de los objetivos o estrategias acordadas. Esto efectivamente es así, en este establecimiento no se cuenta con UTP, solo con coordinaciones, como se mencionó anteriormente y no hay un acompañamiento ni una evaluación docente observable. Otro punto considerable, que obtuvo una gran mayoría con 18 votos, correspondientes al 48%, es la práctica 6, la cual hace mención a que el equipo directivo no cuenta con mecanismos de acción ante cualquier eventualidad para asegurar la cobertura curricular y asegurar el logro de los objetivos. (ejemplo: ausencia de docentes). Esto se debe a que muchas veces los docentes deben cubrir las ausencias en sus tiempos destinados a planificación y trabajo administrativo, no contando con docentes que pudieran realizar estas funciones como parte de sus horas a disposición, por lo que, si bien se logra cubrir la ausencia de los docentes, se ve mermado el trabajo individual.

**-Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula:** Proceso general a evaluar; Procedimientos y estrategias que implementan los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases curriculares.

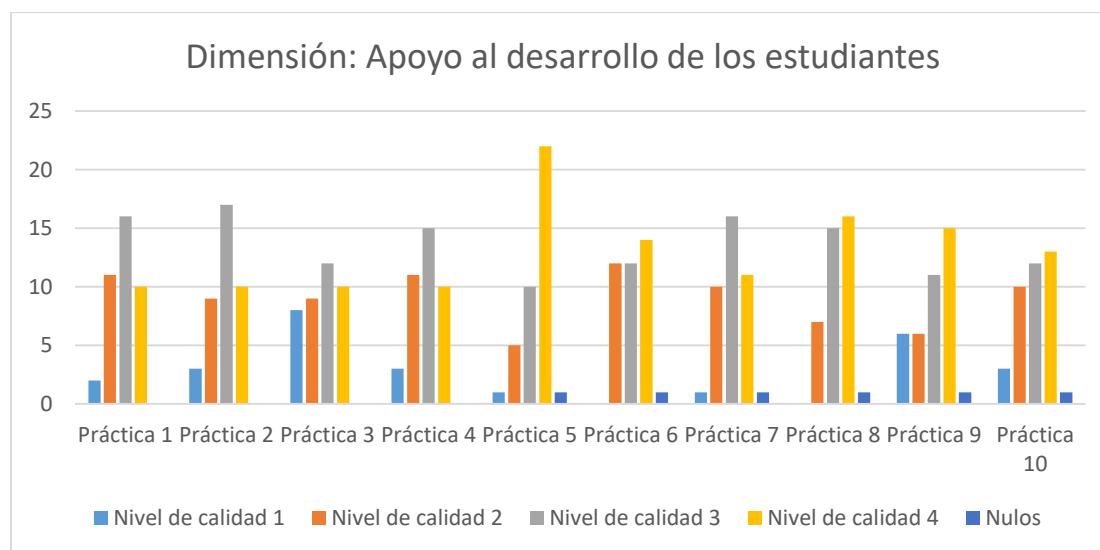


Dentro de esta dimensión podemos observar que los docentes tienen una perspectiva mucho más positiva ante la enseñanza y aprendizaje generado en aula, siendo las prácticas más destacadas en este aspecto, la práctica 1, con 28 votos, correspondientes a un 77% del total de participantes de la encuesta. Esta hace referencia a que los

docentes si consideran que trabajan en base a los planes y programas del ministerio, de los cuales planifican y realizan sus clases de forma ordenada y rigurosa. Esto va de la mano con los puntos vistos anteriormente ya que denotan un orden en la planificación, lineamientos claros y la figura de liderazgo positiva que logra potenciar estos aspectos del trabajo diario y enseñanza-aprendizaje efectiva dentro del aula.

Dentro de las prácticas con puntaje deficiente, la única que presento votos negativos fue la práctica 5, aunque no con un número de votantes significativos, solo 3 votos, los cuales corresponden a un 7% del total de participantes. Esta hace referencia a que algunos docentes sienten que no se cumple con la activación de conocimientos previos, la entrega de objetivos y un cierre de la clase acorde a lo trabajado. Esto es importante considerarlo como parte necesaria de las prácticas, que, aunque no sea una cantidad importante de docentes hay que nivelar y potenciar para lograr mejores resultados.

**-Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes:** Proceso general a evaluar; Se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento educativo para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses.



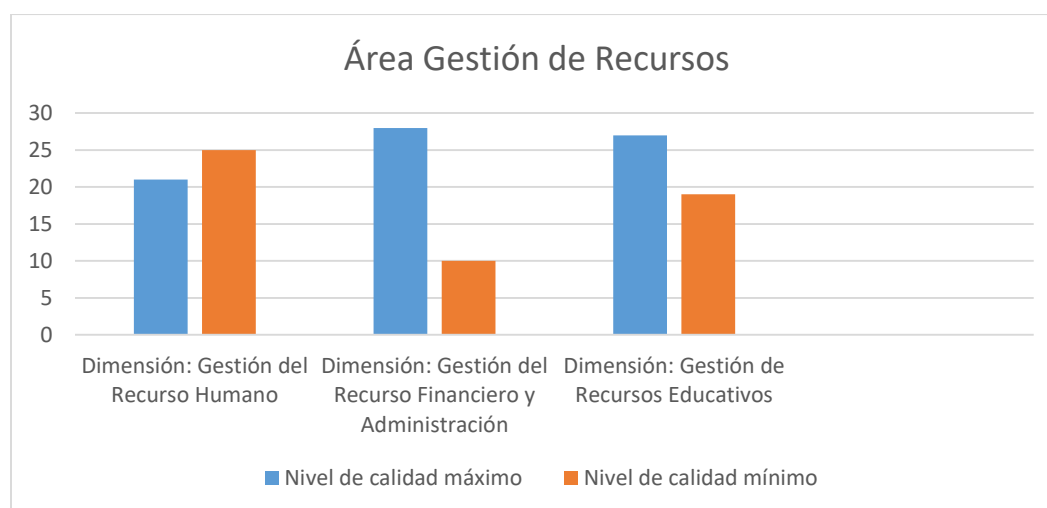
Dentro de esta dimensión considerada en la encuesta, la que más destaca en votos de los docentes con una evaluación de nivel de calidad 4, es la práctica 5 con un total de 22 profesores completamente de acuerdo, número correspondiente al 56%. Esta práctica

habla sobre que el establecimiento implementa actividades para potenciar las diversas capacidades de sus estudiantes mediante diferentes talleres, lo cual queda evidenciado justamente en la incorporación de talleres a nivel semestral en nuestro colegio, los cuales involucran diversas áreas en todos los niveles y que son del interés de los estudiantes.

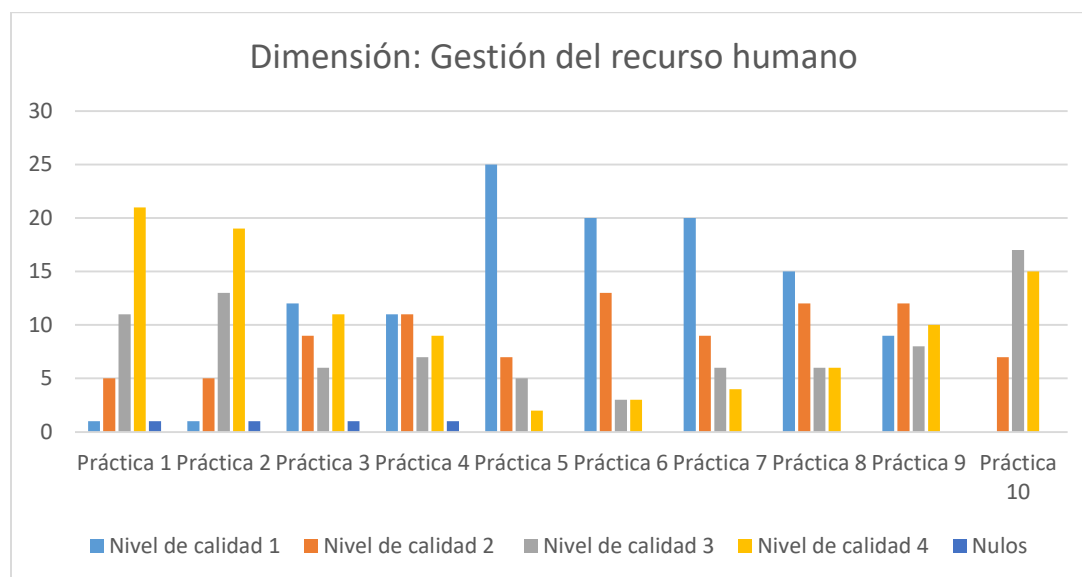
Otros puntos importantes a destacar, que, si bien no están en nivel de calidad 4, pero sí evidencia un nivel importante de aprobación con nivel 3 son las prácticas 1,2,4, 7 y 8. Todas estas van enfocadas a que sí se cuenta con equipos y personal de trabajo que : identifiquen y monitoreen dificultades pedagógicas de los estudiantes (1), emocionales (2), educativas especiales (4) con un trabajo en conjunto con la familia (7) y estrategias para identificar y evitar que estudiantes abandonen el establecimiento como, por ejemplo, por dificultades de adaptación (8). Estos puntos alcanzan un total de 15 a 17 votos, los cuales demuestran que el establecimiento cuenta con el equipo humano y de trabajo, pero que queda en evidencia que hay que mejorar ciertos aspectos para llegar a la práctica idónea y que sea totalmente eficiente y funcional dentro del sistema escolar.

Ahora bien, la práctica con evaluación más descendida corresponde a la práctica 3, referida a que el establecimiento según los docentes no cuenta con personal adecuado y estrategias que identifiquen, apoyen y monitoreen las dificultades conductuales de sus estudiantes. Esto es un punto importante a mejorar ya que se hace indispensable para el buen desarrollo de las clases y de la sana convivencia escolar.

### Resultado y Análisis Área “Gestión de Recursos”.



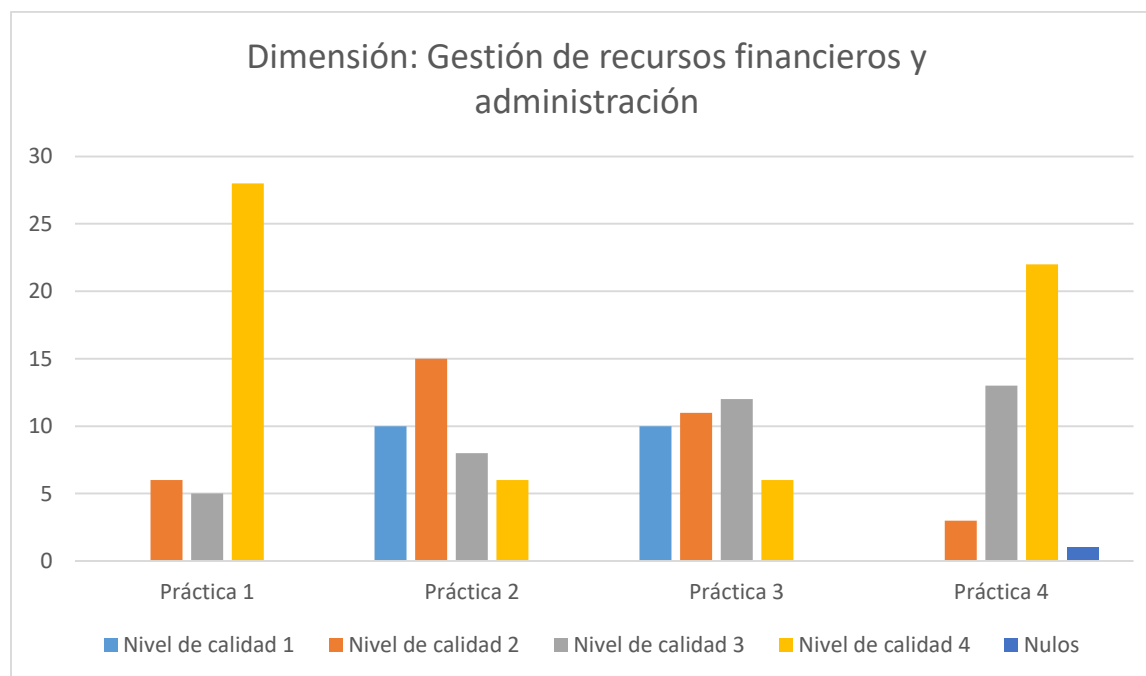
**-Dimensión Gestión del recurso humano:** Proceso general a evaluar; Referido a políticas, procedimientos y prácticas con las que trabaja el establecimiento para contar con docentes idóneos, comprometidos, motivados con su labor y que propicien un buen clima laboral.



En la presente dimensión, la respuesta que obtuvo mayor puntaje con un total de 21 votos en nivel de calidad máxima, 54%, fue la práctica número 1, esta indica que los docentes están, en un gran porcentaje, de acuerdo con que el establecimiento cuenta con un perfil declarado de docente y busca la idoneidad para los cargos que requiera. Esto permite que los trabajadores tengan claras las exigencias del colegio y que, dentro de los perfiles seleccionados, estos deben cumplir con ciertos deberes, los cuales manejan y aceptan para un buen funcionamiento de la institución.

Respecto a las prácticas consideradas deficientes, en esta dimensión fueron varias las votadas, pero la que obtuvo mayoría, y con un número significativo respecto al resto, fue la práctica número 5, con 25 votos siendo el 64% de los votantes. Esta corresponde a que el establecimiento no cuenta con un eficiente sistema de reemplazos en caso de licencias o ausentismo laboral, lo cual queda también expuesto en áreas anteriores en donde se menciona, dentro de las votaciones deficientes, que no hay mecanismos de acción en este punto.

**-Dimensión Gestión de Recursos Financieros y Administración:** Proceso general a evaluar; Referido a políticas y procedimientos del establecimiento con el fin de asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.



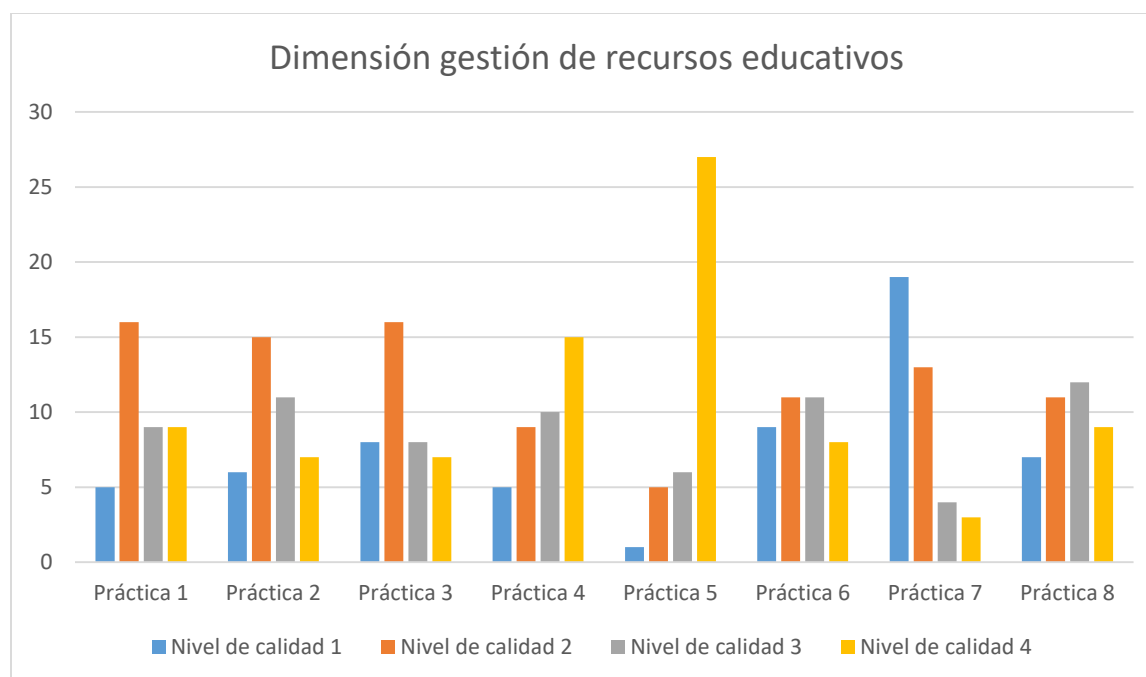
Dentro de esta dimensión considerada en la encuesta, la que más destaca en votos de los docentes con una evaluación de nivel de calidad 4, es la práctica 1 con un total de 28 profesores completamente de acuerdo, número correspondiente al 72%. Esta hace referencia a que el establecimiento gestiona las matrículas, de manera que logra completar los cupos declarados. De esta manera se cumple con la meta de estudiantes admitidos por sala, generando las instancias y matrículas acordes a criterios de colegio. Esto permite el funcionamiento de todos los estamentos en cuanto a las políticas administrativas y de financiamiento al ser un colegio particular pagado que necesita de los recursos otorgados en este ítem.

En cuanto a las prácticas consideradas deficientes, en esta dimensión fueron 2 las votadas por una mayor cantidad de docentes, prácticas 2 y 3, en ambos casos fueron 10 votos, un 26% del total. Estas corresponden a que sienten que el establecimiento cuenta con un presupuesto poco satisfactorio para los distintos departamentos y

estamentos educativos y que a su vez no gestiona eficientemente sus gastos acordes a su presupuesto anual ni cumple con lo necesario a lo largo del año.

En estos aspectos los docentes muestran su descontento en cuanto a los recursos que podrían obtener para mejorar ciertas prácticas con material por áreas que permitirían un mejor trabajo en las diversas asignaturas. Falta una asignación clara de recursos para este aspecto y para poder potenciar la adquisición de elementos e instrumentos que mejoren la calidad de los aprendizajes.

**-Dimensión Gestión de Recursos Educativos:** Proceso general a evaluar; Referido a las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar la gestión institucional y de aprendizaje de los estudiantes.



En la presente dimensión, la respuesta que obtuvo mayor puntaje con un total de 27 votos en nivel de calidad máxima, 69%, fue la práctica número 5, esta indica que los docentes están, en un gran porcentaje, de acuerdo con que el establecimiento cuenta con sala de computación en funcionamiento para los estudiantes. Esto permite que los estudiantes tengan el acceso adecuado a las tecnologías y puedan conocer su manejo desde los niveles más pequeños, lo cual es indispensable en este mundo tecnológico.

Respecto a las prácticas consideradas deficientes, nos encontramos con 19 votos, 49%, en la práctica 7, la cual hace referencia a que consideran que el establecimiento no cuenta con una biblioteca o CRA en funcionamiento para sus estudiantes y la mejora de sus aprendizajes. Esto efectivamente se puede evidenciar en la práctica, ya que si bien, físicamente existe, no cuenta con el personal que pueda generar una atención adecuada, ni con los recursos necesarios para hacerla funcional de manera efectiva. Esto es una necesidad real hoy en día y que también es considerada una necesidad por un gran porcentaje de docentes.

## 9. PROPUESTAS DE MEJORA

El diseño del plan de mejora que se presentará a continuación, es el punto principal de la investigación realizada, con el fin de potenciar los aspectos más débiles de la institución analizada y seguir reforzando y /o manteniendo las buenas prácticas. Los resultados obtenidos, cobran importancia a medida que las propuestas puedan ser adoptadas y dentro de los objetivos de esta, se encuentra la viabilidad de lo que se presentará para, de esta forma, poder contribuir a la eficacia de un proyecto educativo, que se ha ido consolidando en estos 3 años.

Dentro del análisis realizado con los resultados de este diagnóstico, se presentan a continuación las siguientes propuestas por áreas.

### 9.1 Área: “Evaluación basada en competencias”

#### 9.1.1 Debilidades a mejorar:

- Los y las docentes demuestran habilidades para generar un trabajo en equipo, una autocrítica de su quehacer y mejora constante de su práctica profesional.
- Los docentes demuestran una actitud empática con sus estudiantes para entender sus dificultades e inquietudes y así potenciar sus aprendizajes satisfactoriamente.
- Los docentes logran transmitir el entusiasmo en sus prácticas pedagógicas a los estudiantes logrando que estos despierten su curiosidad día a día.
- Los docentes son capaces de reconocer y admitir los errores que pueda cometer, pidiendo disculpas si es necesario frente al o los estudiantes, lo cual aumenta la confianza de estos en él.
- Los docentes son un ejemplo de responsabilidad para sus estudiantes, ya sea por su puntualidad, tareas administrativas, motivación, etc.
- El equipo docente está permanentemente en perfeccionamiento según las necesidades que se presenten en el establecimiento.

- El equipo docente se reúne para compartir experiencias de mejora frente a las diferentes problemáticas que se presentan con sus estudiantes y así abarcar de mejor manera los aprendizajes.

| <b>Objetivo</b>  | <b>Acciones a realizar</b>   | <b>Responsable</b>                                     |
|--|--|--|
| Establecer reuniones mensuales por departamentos afines, para de esta manera potenciar trabajo colaborativo. | Organizar una vez al mes la reflexión por departamentos afines, en donde se compartan las buenas prácticas y dificultades en las asignaturas impartidas y se establezcan lineamientos para mejorar las deficiencias que se observan en ciertos cursos y/o asignaturas.   | Equipo de coordinación académica                       |
| Otorgar hora pedagógica para entrevista a estudiantes.   | Organizar dentro de las cargas horarias de los docentes 1 hora pedagógica para entrevista de estudiantes y así establecer vínculos y comprender mejor sus procesos para mejorar los aspectos emocionales y académicos desde la base del respeto y confianza y resolver también de esta manera y de forma personal conflictos que se pudieran generar en el aula. | Equipo directivo                                       |
| Generar un modelo de evaluación docente donde se integre ítem de competencias profesionales                  | Crear un modelo de evaluación docente en donde dentro de los criterios se establezcan ítems relacionados con las competencias profesionales integrales y no solo dentro del aula.  | Equipo directivo, coordinaciones académicas, docentes. |

|  |   |                                |
|--|---|--------------------------------|
| Realizar capacitaciones docentes certificadas al menos una vez al año. | De acuerdo a las necesidades presentadas durante el año escolar en curso, realizar a final de año / o primera semana de enero) capacitaciones con certificaciones para mejorar sus prácticas. | Equipo directivo y de gestión. |
|--|---|--------------------------------|

### 9.1.2 Fortalezas a mantener:

- Los docentes trabajan en sintonía de los aprendizajes específicos de la asignatura que imparte, con el proyecto educativo institucional declarado en el establecimiento.
- El equipo docente demuestra una entrega por su profesión y por el trabajo que ejerce, transmitiéndolo a sus estudiantes.
- El equipo docente denota respeto entre sí, hacia sus estudiantes y hacia los apoderados considerando siempre que son un modelo a seguir ya sea por su actuar, su forma de comunicarse, presentación personal, etc.
- Los docentes son capaces de aplicar sus conocimientos específicos de la asignatura que imparten, de manera eficaz para sus estudiantes.
- El equipo docente es capaz de planificar según los objetivos de aprendizajes de los planes y programas, de manera coherente y pertinente al nivel.

| <b>Objetivo</b>   | <b>Acciones a realizar</b>  | <b>Responsable</b> |
|---|---|--------------------|
| Mantener el perfil docente considerado en las contrataciones. | Seguir considerando el perfil que se buscó desde la fundación del colegio, ya que ha potenciado el buen desarrollo del trabajo en cada área, tanto con otros docentes, estudiantes y apoderados y ha ido en sintonía al proyecto educativo declarado. | Equipo directivo.  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Mantener la hora pedagógica para entrevista de apoderados            | Seguir con la organizar dentro de las cargas horarias de los docentes en donde se considera 1 hora pedagógica para entrevista de apoderados, para así seguir reforzando la confianza y comprender mejor los procesos de los estudiantes tanto pedagógicos como emocionales y a su vez resolver de esta manera y de forma personal conflictos que se pudieran generar. | Equipo directivo                              |
| Realizar las planificaciones semestrales y entregarlas oportunamente | Seguir con el sistema de planificaciones semestrales para verificar desde coordinación o UTP la cobertura curricular.<br>Revisión a fines de marzo y julio.   | Equipo directivo, coordinaciones académicas,. |

## 9.2 Área: “Liderazgo pedagógico”

### 9.2.1 Debilidades a mejorar.

- La planta educativa logra identificar claramente las expectativas que tiene el equipo directivo frente a su práctica docente.
- El líder educativo convoca y valora las actividades colaborativas en que participan sus docentes.
- Existe, de parte del líder educativo, un reconocimiento del esfuerzo y del éxito profesional que motiva a sus docentes a mejorar cada día sus prácticas pedagógicas y el cumplimiento de metas en común.
- El líder educativo evalúa, al menos, una vez al año de manera formal las prácticas docentes en aula, con el fin de promover el buen actuar, reconociendo las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo.

- Los docentes reciben una retroalimentación de sus prácticas en aula y/o administrativas con el fin de mejorar su trabajo diario.

| <b>Objetivo</b>  | <b>Acciones a realizar</b>  | <b>Responsable</b>                                      |
|--|---|---|
| Establecer metas a los docentes por áreas.   | Organizar entrevistas entre el equipo directivo y cada uno de los docentes al inicio del año escolar (marzo), para establecer metas en conjunto y estos puedan guiar sus prácticas a metas consensuadas   | Equipo directivo  |
| Generar un modelo de evaluación docente donde se integre ítem de colaboración de los docentes en diversas actividades extra-aula | Crear un modelo de evaluación docente en donde, dentro de los criterios, se establezcan ítems relacionados con la colaboración de los docentes en las actividades que se generan dentro del año para que estos sean valorados y evaluados en la evaluación final de cada uno. | Equipo directivo, coordinaciones académicas y docentes. |
| Crear un sistema de reconocimiento a los docentes basado en la evaluación obtenida.  | De acuerdo a la evaluación que se realice a los docentes, en cuanto a sus competencias profesionales, crear un sistema de compensación (bono o aumento) a los mejores evaluados para motivar y reconocer su excelente trabajo finalizado el año escolar.                      | Equipo directivo y miembros del directorio              |
| Realizar entrevista de retroalimentación   | Realizar con cada docente una entrevista posterior a su observación en aula, con el fin de retroalimentar   | Equipo directivo  |

|                                  |  |  |
|----------------------------------|--|--|
| luego de la observación en aula. | las prácticas evidenciadas, fortaleciendo los aspectos positivos y estableciendo metas de mejora ante las debilidades para una futura supervisión. |  |
|----------------------------------|--|--|

### 9.2.2 Fortalezas a mantener

- El equipo directivo realiza durante el año reflexiones sobre los procesos educativos, los resultados y cómo estas se alinean en la visión y misión del establecimiento educativo.
- El líder educativo logra establecer una relación, siempre enmarcada en el respeto, con todos sus trabajadores, lo cual favorece la empatía, confianza y buen clima laboral.
- El líder educativo muestra confianza en sus docentes, despertando en ellos iniciativa y decisión en su trabajo diario.
- El líder educativo selecciona a su planta docente de acuerdo a un perfil docente de selección.

| <b>Objetivo</b>  | <b>Acciones a realizar</b>   | <b>Responsable</b>                           |
|--|--|--|
| Realizar jornadas de reflexión pedagógica semestrales. | Mantener las jornadas que se realizan semestralmente (junio y diciembre). De esta manera se analizan todos los niveles de forma eficaz considerando las fortalezas y debilidades de cada curso y en donde se realiza la respectiva retroalimentación por parte del resto de los docentes | Equipo directivo, coordinaciones académicas. |
| Abordar por parte de rectoría las                      | El rector ante las dificultades debe mantener el buen trato y su   | Rectoría                                     |

|   |   |                  |
|---|---|------------------|
| dificultades que pueden presentar los docentes de manera eficaz y oportuna.         | impecable nivel de gestión con su planta docente. Estos tienen una excelente visión respecto a su gestión y lo ven como referente, lo cual hace que exista un buen clima laboral y confianza en él.   |                  |
| Mantener el perfil docente considerado en las contrataciones a lo largo del tiempo. | Seguir considerando el perfil que se buscó desde los inicios como se mencionó en el área anterior, ya que ha potenciado el buen desarrollo del trabajo entre docentes y equipo directivo otros docentes, lo cual ha ido en sintonía con proyecto educativo declarado. | Equipo directivo |

### 9.3 Área: “Gestión curricular”

#### 9.3.1 Debilidades a mejorar:

- Existe en el establecimiento un equipo técnico pedagógico que cuente con tiempo asignado para la función de una gestión pedagógica eficaz y de cobertura total en todos los niveles.
- El equipo directivo cuenta con mecanismos de acción ante cualquier eventualidad para asegurar la cobertura curricular y asegurar el logro de los objetivos. (ejemplo: ausencia de docentes)
- Se realiza, por parte del equipo directivo, acompañamiento en el aula para observar el cumplimiento de los objetivos o estrategias acordadas.
- Los docentes cumplen con la activación de conocimientos previos, la entrega de objetivos y un cierre de la clase acorde a lo trabajado.
- El establecimiento cuenta con personal adecuado y estrategias que identifiquen, apoyen y monitoreen las dificultades conductuales de sus estudiantes.

| <b>Objetivo</b>  | <b>Acciones a realizar</b>  | <b>Responsable</b>                                      |
|--|---|---|
| Contratación de Unidad Técnico Pedagógica para fortalecer la gestión del establecimiento (UTP)   | Existencia dentro del equipo directivo, de esta entidad encargada de realizar un acompañamiento sistemático a los profesores, genere diálogos y reflexión en las prácticas realizadas, monitoree la cobertura curricular y sea el puente entre el trabajo docente realizado y rectoría. | Rectoría y miembros del directorio.                     |
| Generar un modelo de cobertura de ausencia de docentes y apoyo a tareas pedagógicas.             | Crear un modelo de cobertura y apoyo con docentes que aumenten sus horas de contrato para estas funciones, siendo así profesores volantes y de apoyo a diferentes actividades que lo ameriten.<br>Aumento de cargas horarias a 44 horas para estas funciones.                           | Equipo directivo  |
| Generar un modelo de evaluación docente en donde exista ítem de estructura de la clase           | Dentro de la evaluación docente y la observación en aula, debe evaluarse la estructura de la clase en donde se considere el inicio, desarrollo y cierre.  | Equipo directivo, coordinaciones académicas y docentes. |
| Contratación de profesionales que potencien el equipo EDA (equipo de apoyo a la labor educativa) | Realizar contrataciones que refuercen la labor del equipo EDA, con el fin de potenciar el monitoreo de los estudiantes y las posibles dificultades que se pudieran generar en ellos, fortaleciendo un mejor trabajo en la prevención de   | Equipo directivo y directorio.                          |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>problemas conductuales, emocionales y/o pedagógicos.</p> <p>-1 psicóloga de apoyo a los ciclos mayores</p> <p>-1 orientadora de apoyo a los ciclos menores.</p> <p>-1 educadora diferencial para los ciclos mayores.</p> |  |
|--|---|--|

### 9.3.2 Fortalezas a mantener:

- El líder educativo cuenta con un equipo de apoyo que coordine los diferentes niveles y monitoree los procesos de enseñanza aprendizaje.
- El equipo directivo revisa la planificación de los docentes, verificando la cobertura curricular de los objetivos.
- Los docentes trabajan en base a los planes y programas del ministerio, de los cuales planifican y realizan sus clases de forma ordenada y rigurosa.
- El establecimiento implementa actividades para potenciar las diversas capacidades de sus estudiantes mediante diferentes talleres.

| <b>Objetivo</b>   | <b>Acciones a realizar</b>  | <b>Responsable</b> |
|---|---|--------------------|
| Fortalecer las coordinaciones académicas para monitorear y supervisar el trabajo docente. | <p>Seguir considerando coordinaciones por ciclo para monitorear el trabajo docente y ejecutar eficientemente la revisión integral. Estas, en lo posible con horas destinadas para realizar un trabajo satisfactorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinación pre-básica</li> <li>-Coordinación primer ciclo</li> <li>-Coordinación segundo ciclo</li> <li>-Coordinación enseñanza media</li> </ul> | Equipo directivo.  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Revisión de las planificaciones semestrales y su entrega oportuna   | Seguir con el sistema de planificaciones semestrales para verificar desde coordinación o UTP la cobertura curricular. (fines de marzo y julio)   | Equipo directivo, coordinaciones académicas,. |
| Implementación de una mayor variedad de talleres culturales y deportivos para la elección semestral de los estudiantes. | Fortalecer el sistema de talleres en todas las áreas y en donde haya mayor variedad cada semestre para que no se repitan los estudiantes y adquieran diversas competencias dentro de la oferta pedagógica. | Equipo directivo y coordinaciones académicas. |

#### 9.4 Área: “Gestión de Recursos”

##### 9.4.1 Debilidades a mejorar:

- El establecimiento cuenta con un eficiente sistema de reemplazos en caso de licencias o ausentismo laboral.
- El establecimiento cuenta con un presupuesto para los distintos departamentos y estamentos educativos.
- El establecimiento gestiona eficientemente sus gastos acordes a su presupuesto anual y cumple con lo necesario a lo largo del año.
- El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA en funcionamiento para sus estudiantes y la mejora de sus aprendizajes.
- 

| Objetivo                          | Acciones a realizar  | Responsable      |
|-----------------------------------|--|------------------|
| Generar un modelo de cobertura de | Crear un modelo de cobertura con docentes que aumenten sus horas de contrato para estas funciones, | Equipo directivo |

|   |   |                                     |
|---|---|-------------------------------------|
| ausencia de docentes.   | siendo así profesores volantes que apoyen en los días de ausencia de docentes por periodos breves o anterior a la llegada del reemplazo formal si es por periodos extensos.   |                                     |
| Establecer un presupuesto anual por áreas (departamentos) para la compra de materiales. | Tener destinado un monto anual para la compra de materiales necesarios para cada uno de los departamentos y así asegurar el buen funcionamiento de las actividades que lo requieran dentro del periodo escolar. Esta lista contemplada con los montos dados, se pedirán cada fin de año para contar con ellos en marzo. | Rectoría y miembros del directorio. |
| Contratación de bibliotecaria y funcionamiento del CRA                                  | Realizar contratación de persona encargada de CRA, para asegurar su funcionamiento y aprovechamiento de recursos y en beneficio del mejor aprendizaje de los estudiantes que necesitan de este espacio para sus deberes escolares.  | Equipo directivo y directorio.      |

#### 9.4.2 Fortalezas a mantener:

- El establecimiento cuenta con un perfil declarado de docente y busca la idoneidad para los cargos que requiera.
- El establecimiento gestiona las matrículas, de manera que logra completar los cupos declarados.

- El establecimiento cuenta con sala de computación en funcionamiento para los estudiantes.

| <b>Objetivo</b>   | <b>Acciones a realizar</b>  | <b>Responsable</b>               |
|---|---|----------------------------------|
| Actualizar los perfiles declarados de los docentes en el Reglamento interno de convivencia escolar. | Seguir generando las instancias a fin de año (diciembre) para actualizar o modificar el reglamento interno y los perfiles de sus trabajadores en conjunto y de acuerdo a las competencias requeridas. | Equipo de gestión                |
| Publicitar y promocionar los beneficios que la institución ofrece.                                  | Realizar mediante las páginas asociadas la actualización permanente de las actividades que realizadas en el colegio para el conocimiento de la comunidad y así darse a conocer positivamente          | Directorio y equipo periodístico |
| Mantenimiento del equipamiento computacional  | Realizar la mantención semestral (marzo y julio) de todos los equipos computacionales para el beneficio de los estudiantes y su buen funcionamiento.  | Equipo de informática            |

## 10. CONCLUSIÓN

El trabajo docente en nuestro país y en todos los sectores, se ha visto constantemente cuestionado tanto por sus prácticas, como por sus resultados. Nuestra sociedad busca una perfección educacional, pero muchas veces no cumple con los apoyos para poder mejorar múltiples aspectos. Esto ya sea a nivel de inversión, gestión, como también las mismas familias que no dan apoyo a sus hijos en lo que refiere al hogar. Ante esta realidad y los constantes cambios que han ocurrido en los últimos años, se hace indispensable que los establecimientos y los docentes mejoren sus prácticas y se actualicen ante las necesidades que vivimos, cambiando la visión tradicional de la educación.

El presente Diagnóstico realizado en el Colegio Las Rastras de Talca, el cual contempló diversas áreas en cuanto a su gestión basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y su gestión de recursos nos permitió dar una mirada a la realidad del quehacer pedagógico y cómo se estructuran los pilares fundamentales educativos dentro de la institución, para de esta manera llegar a obtener un mejor nivel educativo.

El propósito fue evaluar la integralidad de estas áreas y la forma de desarrollarse en el establecimiento, para así lograr un análisis real y concreto que nos permitan alzar propuestas de mejoramiento a futuro y contribuir al mejor funcionamiento de ciertos aspectos deficientes o conservar los satisfactoriamente evaluados.

A través de la aplicación de la encuesta a la planta docente y los resultados obtenidos, fue posible llegar a variadas conclusiones respecto a las áreas mencionadas.

El diagnóstico ha demostrado aspectos positivos en lo que se refiere a su capital humano, como por ejemplo que los profesionales de este establecimiento son seleccionados a partir de un perfil docente que han asegurado la idoneidad de los cargos en los cuales se desempeñan y se reconocen con manejo de contenidos y planificación coherente y sintonía con el proyecto educativo. También demuestran una entrega en su quehacer pedagógico y respeto a los miembros de la comunidad, lo que contribuye a un buen clima laboral en su totalidad y buena relación entre los diferentes estamentos que forman la comunidad lo cual, a largo plazo, entregaría buenos resultados académicos, como los demostrados en sus resultados SIMCE, los cuales, siendo un colegio nuevo estuvieron por sobre la media nacional.

Aun así, hay aspectos a mejorar, y de las cuales se elevaron las propuestas, ya que también falta, según sus propias perspectivas, demostrar una actitud empática con los estudiantes ante sus dificultades e inquietudes, admitir errores frente a los demás, lo que permita generar un mejor trabajo en equipo y falta de perfeccionamiento en áreas que no se sienten capacitados para mejorar su enseñanza. Estos puntos son importantes para potenciar los mejores resultados académicos e integralidad del trabajo diario.

Otra conclusión importante es la gran importancia que toma el líder pedagógico. Este es visto como un líder positivo, que contribuye al buen clima laboral, que permite un buen desarrollo del trabajo y genera la confianza en lo realizado. Aquí queda claramente demostrado que las instituciones al contar con personas idóneas en estos cargos, permiten que se generen mejores resultados al tener a la comunidad educativa en base a valores claros y mancomunados.

Aun así, y valorando el buen liderazgo, se hace importante en este establecimiento formalizar una evaluación docente, en donde se reconozcan las fortalezas de los trabajadores y se refuercen las debilidades en base a una buena retroalimentación que permita la mejora del trabajo realizado en aula y junto a esto la figura de una Unidad Técnico Pedagógica que se encargue de estos aspectos importantes en lo que respecta al trabajo docente y de cómo mejorar las prácticas educativas.

La importancia del trabajo realizado, cobra también validez en la medida en que se puedan ejecutar las mejoras que se exponen. En este caso, el diagnóstico y las propuestas de mejora en estas 4 áreas cruciales nos permiten tener una mirada más amplia de cómo está funcionando el proyecto en estos primeros años de funcionamiento, y ayudar, con los resultados obtenidos, tanto a los directivos, docentes y miembros de la comunidad a mejorar aún más sus procesos de enseñanza aprendizaje e incluir en sus prácticas herramientas necesarias para una sociedad que nos exige modernizarnos y trabajar en base a modelos educativos integradores y que permitan a todos los estudiantes una inclusión real para su futuro y a la mejora de todo el trabajo docente que lo haga posible.

La invitación es a analizar nuestra forma de trabajar y cómo podemos aunar criterios y elaborar mejoras en base a lo que la sociedad enfrenta. Se hace indispensable que las instituciones comiencen a considerar su propio trabajo profesional y el de los estudiantes

al modelo del aprendizaje en base a las competencias y desarrollarlo en el aula y así mejorar no solo sus resultados, sino que también potenciar y dirigir el aprendizaje a una educación integral y consiente a las necesidades e individualidades de todos los alumnos.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

1. 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>
2. 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>
3. 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>
4. Castro, C., Moraga, A. (2020). *Evaluación y retroalimentación para los aprendizajes*. MINEDUC. Recuperado de <https://educacionsuperior.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/49/2020/04/6-Modelo-Evaluacion-y-retroalimentacion-aprendizajes.pdf>
5. 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/wpcontent/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
6. Collao, O. (2020). *Recursos educativos. Libro autoeducativo digital*. Recuperado de <https://www.tele-educa.com/wp-content/uploads/2020/09/1.-LIBRO-RECURSOS-EDUCATIVOS-.pdf>

7. 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-competenciasnecesarias-un-contexto>
8. Contreras, T. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. Universidad Pedagógica de Heidelberg, Heidelberg, Alemania. Recuperado de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/download/123/227>
9. Gvirtz, S. Abregú, V. y Paparella, C. (2014). *Decálogo para la mejora escolar*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=1>
10. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2019). *Guía para la elaboración de instrumentos de evaluación*. México. Primera edición. Recuperado de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/04/P1E213.pdf>
11. López, Ernesto. (2016). *En torno al concepto de competencia : Un análisis de fuentes*. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 20, núm. 1. Universidad de Granada Granada, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
12. 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>

13. Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. Líderes 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-delSistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>
  
14. Mora, A. (2010) *La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad*. Revista Vinculando. Recuperado de [https://vinculando.org/educacion/la\\_gestion\\_curricular\\_en\\_procesos\\_educativos\\_de\\_calidad.html](https://vinculando.org/educacion/la_gestion_curricular_en_procesos_educativos_de_calidad.html)
  
15. Mulder, M., Weingel, T., Collings, G. (2008) *El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico*. Universidad de Granada. España. Recuperado de : <https://www.redalyc.org/pdf/567/56712875007.pdf>
  
16. 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-DELIDERAZGO-PEDAGOGICO\\_06-19.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DELIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf)
  
17. Ramos, C. , Beresaluce, R., Peiró, S.(2016) *La evaluación por competencias en la Universidad*. Departamento de Didáctica General y D. específicas Universidad de Alicante. Recuperado de <https://web.ua.es/es/ice/jornadas-redes-2016/documentos/tema-3/807132.pdf>
  
18. Rodríguez, C.(2020) *Las competencias básicas en educación*. Escuela de padres. Blog Educa y aprende. Recuperado de <https://educayaprende.com/las-competencias-basicas/>
  
19. Tobón, S. (2015) *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Recuperado de

<https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

20. Vázquez, 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>

21. Vásquez Villanueva, S., Vásquez Campos, S. A., Vásquez Villanueva, L., Carranza Quevedo, M. F., Vásquez-Villanueva, C. A., & Terry-Ponte, O. F. (2021). *Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas*. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación.

Recuperado

de

<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/166/420>

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

## 12. ANEXOS

### Anexo 1: Primer Validador



**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 del Colegio Las Rastras, de la comuna de Talca, región del Maule.

**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>  |                  |   |   |   | ✓ |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>  |                  |   |   |   |   | ✓ |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>   |                  |   |   |   |   | ✓ |
| <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> |                  |   |   |   |   | ✓ |

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

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

| Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario: |   |
|--|---|
| Motivos por los que se considera adecuado                    | <i>Se aprecia que el conjunto de indicadores son coherentes con los dimensiones a evaluar.</i>                      |
| Motivos por los que se considera no adecuado                 | —   |
| Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión) | <i>mejorar la redacción de al menos 3 indicadores para hacerlos más concretos, extensos o más de interpretación</i> |

- 1.2 Dimensión Saber Ser. Práctica 3 Redacción podría confundir si se refiere al apoderado o al profesor.
- 1.3 Dimensión Saber Hacer. Práctica 3.... "de manera coherente y transversal con el PEI...."  
Práctica 5. "... a la hora de planificar y construir sus instrumentos evaluativos, tales como, casos de evaluación diferenciada, adecuaciones curriculares, y otros..."

## Identificación del experto

|   |  |
|---|--|
| Nombre y apellidos  | ENRIQUE ESPINOSA GARCÍA  |
| Filiación<br>(ocupación, grado académico y lugar de trabajo): | RECTOR Colegio Los Rostros<br>- MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICA EDUCATIVA<br>- MAGISTER EN FIDUCIA. |
| e-mail  | RECTOR@COLEGIOSROSTROS.CL  |
| Fecha de la validación (día, mes y año):                      | 22/05/2023.  |

## Anexo 2: Segundo Validador



### 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 del Colegio Las Rastras, de la comuna de Talca, región del Maule.

##### 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><small>(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)</small>     | 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                    | Es adecuado, ya que el cuestionario está acorde a las áreas mencionadas (formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular, gestión de recursos). Además, la escuela se valoró, áreas de manera íntegra las áreas a evaluar, mostrando pertinencia en el diseño de la. |
| Motivos por los que se considera no adecuado                 |   |
| Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión) |   |

## Identificación del experto

|   |   |
|---|---|
| Nombre y apellidos  | María Victoria Noya Espinoza  |
| Filiación<br>(ocupación, grado académico y lugar de trabajo): | Profesora General Básica<br>Licenciada en Educación<br>Mención Matemática. Escuela<br>Luis en Matemática 142 urlo |
| e-mail  | maximoes@hotmail.com  |
| Fecha de la validación (día, mes y año):                      | 12-05-2023  |