



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DE LA ESCUELA LA HIGUERILLA, DE LA COMUNA DE
SAGRADA FAMILIA, REGIÓN DEL MAULE - VII**

Candidato/a a Magíster: Ema Teresita Carvajal Soto.

Tutor disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Marzo, 2025.

Índice

1. Resumen	3
2. Introducción	4
3. Marco teórico	6
3.1 Sistema de Aseguramiento de la Calidad	¡Error! Marcador no definido.
3.2 Modelo de Gestión Escolar	6
3.2.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)	6
3.2.2 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)	8
3.2.3 Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.....	10
4. Marco contextual	12
4.1 Características del contexto	12
4.2 Entorno y realidad del establecimiento	12
4.3 Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales	13
4.4 Reseña histórica-logros y dificultades	14
4.4.1 Reseña Histórica.....	14
4.4.2 Principales Logros	15
4.4.3 Principales Dificultades	¡Error! Marcador no definido.
5. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación	17
6. Análisis de los resultados	18
5.1 Área de formación basada en competencias:	18
5.2 Área de Liderazgo Pedagógico:	20
5.3 Área de Gestión Curricular:	22
5.4 Área de Gestión de recursos:.....	24
7. Propuestas de mejora	26
8. Conclusión	33
Bibliografía	34
Anexos	36

1. Resumen

Debido a la necesidad de estudiar y analizar la Gestión Escolar de la comunidad escolar de La Higuera de Sagrada Familia, y generar propuestas para la mejora continua surge el siguiente estudio que consiste en un diagnóstico de algunas prácticas institucionales relacionadas a las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, a partir del cual se genera un instrumento y se extraen resultados, con la finalidad de, mediante el análisis de los resultados, generar una propuesta de mejora

2. Introducción

La educación es un área de la sociedad que está permanentemente en transformación, adecuándose a lo que la sociedad va requiriendo y necesitando en formación general. Es por ello que las instituciones educativas se han visto afectadas por este sucesivo cambio, para ser el centro de transformación y educación de los niños y jóvenes, quienes pasan la mayor parte de sus días en este lugar.

Realizar un continuo diagnóstico y evaluación de las áreas de formación, gestión y liderazgo en los centros educativos es parte clave de este proceso de innovación, no tan solo de manera externa, mediante la supervisión de las entidades correspondientes nacionales, sino que también de manera interna, pues quienes son parte de la comunidad saben con mayor precisión cuales son las fortalezas y debilidades de ésta.

La formación es fundamental dentro del área educativa, específicamente la formación basada en competencias pues permite desarrollar en los docentes y en los estudiantes un enfoque práctico de la enseñanza y el desarrollo de habilidades pues, como indica Vargas M.(2008)“La capacitación y educación basada en competencia, es una metodología de instrucción que identifica las habilidades básicas, conocimientos y actitudes que satisfacen normas específicas, enfatiza estándares de ejecución y facilita el aprendizaje individual.” (p. 24)

Asimismo, el liderazgo pedagógico es clave en la comunidad educativa, pues según menciona Gajardo J., Ulloa J. (2016) “enfatisa en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente” (p. 5).

El presente informe tiene el propósito de incentivar esta práctica a través de un trabajo específico de diagnóstico y propuesta de mejora en algunas áreas determinadas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, en un contexto determinado es cual es la Escuela La Higuera, de la comuna de Sagrada Familia.

Se inicia con un aporte sólido de investigación en el Marco Teórico respecto al Modelo de Gestión Escolar y los elementos que lo fortalecen tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la función del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y los aportes de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Posteriormente, se inserta un Marco Contextual el cual contextualiza la realidad educativa de la escuela de manera objetiva, incorporando características del contexto, entorno y realidad del establecimiento, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales, señalando una reseña histórica, los principales logros y dificultades de la escuela. Luego, se describe la elaboración y aplicación del instrumento de evaluación en el Análisis de los resultados por cada área y dimensión, incorporando gráficos que se detallan según los niveles de calidad. Más adelante se encuentran las Propuestas de Mejora, donde se señalan objetivos, acciones de mejora y responsables de las actividades, con la finalidad de aportar sugerencias a la comunidad educativa.

3. Marco teórico

3.1 Modelo de Gestión Escolar

Cada establecimiento educativo cuenta con documentos que le permiten mantener una estructura y un orden respecto a su funcionamiento. El Ministerio de Educación de Chile (2023) entrega una propuesta de trabajo para los establecimientos educacionales de Chile el cual “consiste en un enfoque de trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar, que se relaciona de manera directa y tributa a su proceso de mejoramiento continuo.” (p.4) La trayectoria de mejoramiento escolar de cada escuela es resultado de su habilidad para subir los niveles en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, para manejar el cambio y enfrentar los desafíos. Es por ello que MINEDUC propone dos instrumentos de gestión que pueden ser muy beneficiosos para los establecimientos educativos, los cuales son: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

3.1.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es un documento obligatorio para cada institución educativa, definido por MINEDUC (2025) en el Decreto 315 como:

todos aquellos valores y principios distintivos de una comunidad escolar que se declaran en forma explícita en un documento y enmarcan su acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. El Proyecto Educativo define ciertos sellos de la comunidad escolar que se expresan en la visión, misión y en el perfil del estudiante que se quiere formar.

El PEI tiene una función organizativa de la convivencia escolar y la formación, las cuales deben ser atendidas de manera intencional en la incorporación a la gestión institucional de centro educativo. El PEI se convierte en un instrumento sumamente importante en la dimensión formativa. Mena I., Bugueño X. y Romagnoli C. (2007) indican que es este instrumento es una especie de “carta de navegación” del proceso educativo el cual establece una visión respecto a la institución para trabajar en un bien común, determina las prácticas de las personas que trabajan en la comunidad, es decir, lo que se espera de ellas, unifica criterios en cuanto al tiempo, espacio, sistema de relaciones y de evaluación. Respecto a su dimensión formativa señalan que el PEI debe considerar

el ámbito de la formación afectiva y ética (declaración valórica, habilidades socioafectivas, actividades curriculares y extracurriculares para el logro de objetivos, programas y personas responsables, formas de evaluación) y la convivencia al interior de la escuela y los cursos (organización de las relaciones humanas para el logro de metas institucionales y conseguir un aprendizaje significativo; tipo de convivencia, normativas, enfoque disciplinario, relación escuela-familia, convivencia pedagógica, etc.) Según Conley D., Dunlap D. y Goldam P. (1992) citado por MINEDUC en Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (2015) señala que “Los proyectos educativos permiten a las escuelas tener una dirección clara y organizada, establecer normas y evaluar el mejoramiento de la organización” (p.7).

Al igual que todo documento institucional, el PEI debe asegurar la calidad de la educación, es por ello que se hace necesario una revisión y actualización de acuerdo al contexto en que se sitúe la experiencia educativa. Debido a la similitud de criterios que los PEI en las escuelas de Chile tienen y, considerando los cambios sociales y culturales a lo largo de la historia como país, el MINEDUC indica en el documento Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (2015) que “es relevante que en el proceso de ajuste, actualización y/o reformulación de su Proyecto Educativo Institucional, participe activamente toda la comunidad educativa liderada por el equipo directivo, el consejo escolar y el sostenedor, este último como responsable de la existencia y coherencia de este instrumento de gestión.” (p.9) Este documento además indica una serie de recomendaciones en relación a las etapas a seguir para la actualización, así como el modo de articular el PEI con otros instrumentos de gestión en este proceso, como lo es el modelo de gestión, lo cual “permite al establecimiento levantar antecedentes técnicos para la construcción de otros instrumentos de gestión interna (reglamento interno, PME, entre otros).” (p.20), convirtiéndose así el PEI en un instrumento guía del quehacer institucional y pedagógico, dándole un marco de referencia a la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) “dado que orienta el diseño de procesos que impactan en las trayectorias escolares de las y los estudiantes. El PME es, entonces, un instrumento de gestión que permite materializar, en propuestas institucionales y pedagógicas, las definiciones estratégicas proyectadas en el PEI.” (p.20)

3.1.2 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El PME se define según MINEDUC (2024) como:

el instrumento de gestión que los establecimientos educacionales del país emplean para trazar sus rutas de mejora, desde la educación parvularia y a lo largo de toda la trayectoria educativa. Su diseño entrega a los establecimientos un modelo de planificación para abordar sus necesidades de manera situada, considerando la participación de todos los estamentos, teniendo como horizonte el desarrollo y bienestar de niños, niñas y jóvenes, y sus proyectos de vida. (p.5)

Se compone de un ciclo de mejora a 4 años, comprendiendo las etapas de: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación.

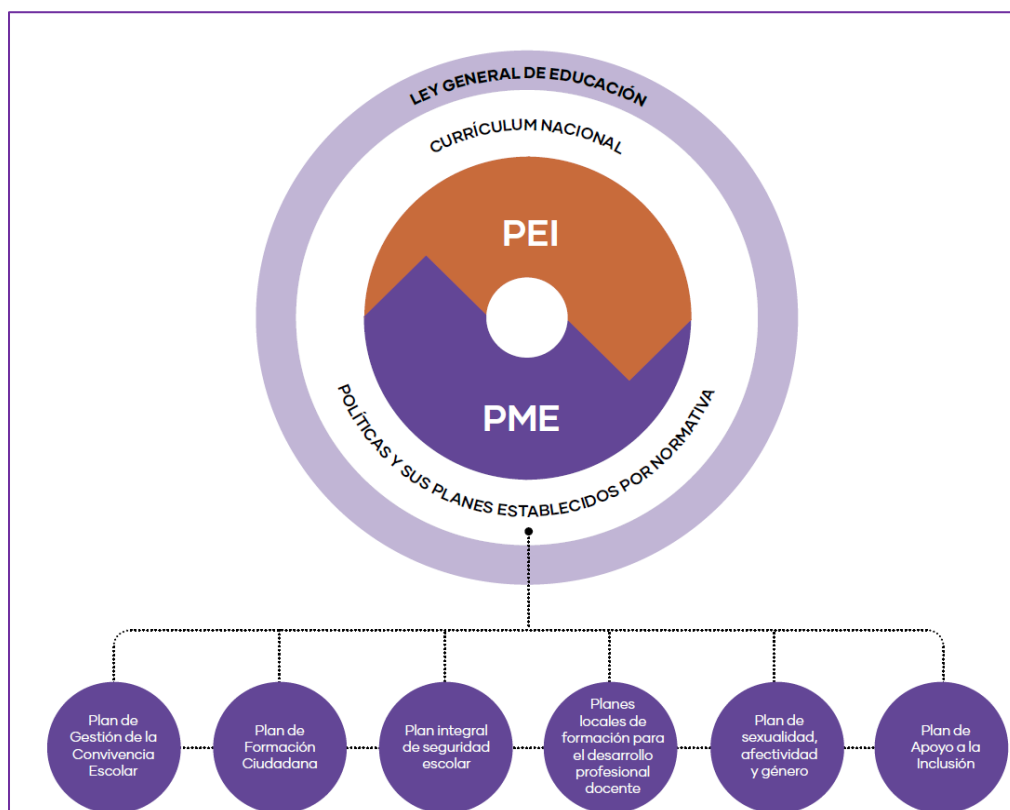
El PME es en la actualidad, una invitación a las comunidades educativas a generar espacios de diálogo y reflexión, centrados en las necesidades de los estudiantes, debido al proceso de reactivación educativa a raíz los efectos de la pandemia por Covid-19. Se incorporan en el documento algunas sugerencias para fortalecer el PME bajo este contexto, para fortalecer los aprendizajes, aportar a la sana convivencia, la salud mental, mejorar la asistencia y la revinculación a través de la Planificación Estratégica y su Fase Anual.

Es así como el PEI permite establecer una visión común de lo que se quiere lograr para tener efectivamente una educación de calidad y define los principios orientadores del trabajo institucional y pedagógico de cada institución educativa, y el PME se convierte en una herramienta enfocada en orientar, planificar y materializar los procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares, articulado en función de su PEI, cultura escolar y contexto sociocultural, además de los roles y funciones de cada miembro, diagnóstico, logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad de la educativo. Ambos instrumentos son parte del Ciclo de Mejoramiento Continuo, el cual se concibe como “el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).” (PME, 2019)

La siguiente figura indica como el PME ayuda a las comunidades escolares a articular la normativa, el currículum nacional, el PEI y cada uno de los seis planes establecidos por la normativa con miras a la mejora escolar.

Figura N°1

PME-PEI articulación con planes por normativa.



Nota. Tomado de PME Orientaciones para su elaboración – División de Educación General (DEG)2023 MINEDUC. (<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14479>)

3.1.3 Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores

El MINEDUC entrega orientaciones y lineamientos respecto a cómo gestionar y mejorar la calidad educativa en los establecimientos educativos tales como los mencionados anteriormente. Otro de ellos son los Estándares indicativos de Desempeño, los cuales se definen según UCE (2021) como:

un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile.

En el documento de “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores”, los estándares abarcan cuatro dimensiones de la Gestión Escolar, los cuales son:

- 1) Liderazgo: comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y equipos directivos. Contiene tres subdimensiones las cuales son: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados.
- 2) Gestión pedagógica: comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, tomando en cuenta las necesidades de los estudiantes, con el fin de que logren los OA que indican las Bases Curriculares. Contiene tres subdimensiones: gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- 3) Formación y convivencia: comprende las políticas, procedimientos y prácticas orientadas al desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al PEI y currículum nacional.

Se organiza en las subdimensiones: formación, convivencia y participación y vida democrática.

- 4) Gestión de Recursos: comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el equipo directivo y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarias para la adecuada implementación de los procesos educativos. Se organiza en tres subdimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

Los objetivos de los estándares son: servir como base para la Evaluación Indicativa de Desempeño, apoyar a la gestión de los establecimientos, su autoevaluación y ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejora.

4. Marco contextual

4.1 Características del contexto

Nombre del establecimiento: Escuela La Higuera

Dirección: La Higuera s/n kilómetro 150

Comuna: Sagrada Familia

Provincia: Curicó

Región: VII, Región del Maule

Teléfono: +56962732236

Rol Base Datos: 2877-0

Dependencia: Municipal

Área: Rural

Nivel de Enseñanza: Básica

Matrícula: 111 alumnos



Fotografía Escuela La Higuera

4.2 Entorno y realidad del establecimiento

El entorno en el cual se encuentra inserto corresponde a un entorno rural con actividades económicas y laborales principalmente agrícolas, con trabajos de temporada que proporciona sustento económico a las familias del sector y pertenecientes a la comunidad educativa, contexto que enmarca el nivel sociocultural de las familias. En cuanto a la diversidad educativa, se puede evidenciar que, si bien parte de nuestra comunidad educativa pertenece al sector, la mayoría de ella es afuerina, es decir, de sectores aledaños a La Higuera, sectores rurales como La Isla, Sanatorio, Santa Rosa o La Cruz que poseen características económicas y laborales similares a La Higuera, como también Sagrada Familia y Lontué que presentan un entorno urbano, con características económicas y laborales propias de este sector. Si embargo, las

características de las familias en general de nuestro establecimiento educacional son similares lo que permite definir desafíos educativos y procesos de mejoramientos continuos en la comunidad educativa y de aprendizaje y que se plasma en la misión de la institución educativa.

4.3 Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

Escuela la Higuera, establecimiento ubicado en el área rural de la comuna de Sagrada familia. El sector se caracteriza por tener una actividad eminentemente agrícola, con trabajo de temporada y renta mínima; lo cual trae consigo un fluctuante nivel socioeconómico de las familias. El índice de vulnerabilidad (IVE) del establecimiento año 2024 es de un 90%, mientras que a nivel comunal el IVE es de un 92%.

El establecimiento cuenta con una metodología de trabajo personalizada, potenciando las distintas habilidades, ritmos de aprendizajes, incorporando DUA de la mano del Decreto 83 y Reglamento de Evaluación, Calificación y Promoción en base al Decreto 67. El proyecto Educativo está orientado en fomentar la educación personalizada e inclusiva de cada estudiante comprendiendo las necesidades individuales que presentan, relacionándolas con sus características personales y contexto propio, de esta manera alcanzar un aprendizaje significativo en cada estudiante, además de valorar y conservar el entorno cultural, medioambiental y social de la comunidad en la cual se encuentran insertos, comprendiendo la necesidad de pertenencia de las y los estudiantes en un contexto determinado.

En cuanto a los docentes, en su totalidad son jóvenes, lo que proporciona energía y compromiso, junto a novedosas didácticas basadas en las competencias. Su orientación académica les permite desarrollar estrategias de aprendizaje contextualizada basada en el trabajo social, activo y participativo, con respeto por las diferencias individuales y sustentadas su acción en valores que permitan un sano compartir social.

El establecimiento, está adscrita al Programa de Mejoramiento de la Calidad Educativo cuyo principal objetivo es alcanzar una educación de calidad, satisfaciendo los requerimientos de una comunidad eminentemente rural, con necesidades y aspiraciones muy particulares y propias. Su régimen de estudio es de Jornada Extendida JEC,

atendiendo alumnos y alumnas de prebásica en un nivel combinado y de primero a octavo año básico, en tres cursos combinados.

Actualmente el establecimiento cuenta con enseñanza prebásica y básica completa, atendidos por docentes generalistas y especialistas liderados por la Profesora Encargada Teresa Muñoz Alcaíno y un equipo multidisciplinar para apoyar a los estudiantes en las distintas áreas.

En cuanto a la conformación de los cursos, éstos están agrupados de la siguiente manera:

Nivel	Cursos
Pre básico	NT1-NT2
Básico	1°-2°-3°
	4°-5°-6°
	7°-8°

4.4 Reseña histórica-logros y dificultades

4.4.1 Reseña Histórica

El establecimiento presenta una fecha oficial en los registros ministeriales desde el año 1973, sin embargo, se conoce a partir de la tradición oral y evidencias locales que la institución educativa surge muchos años antes del año mencionado y producto de la necesidad educacional que se presenta entre la comunidad educativa en aquellos años, es por ello que los hacendados de la época buscan la creación de un lugar donde entregar educación a los niños y niñas del sector. Según los registros, el lugar original en el cual se instaló no fue el actual, si no que unos metros más alejados de la ubicación actual. En la actualidad su dirección es en La Higuera s/n kilómetro 150. Actualmente, sigue siendo la única escuela multigrado de la comuna, conformada por dos niveles de

enseñanza Parvularia y Educación Básica Completa, en la cual asisten 111 alumnos distribuidos en los cursos combinados de 1°, 2° y 3° básico; 4°, 5° y 6° básico y finalmente, 7° y 8° básico. Son atendidos por 12 docentes, de los cuales 1 es la Profesora Encargada del establecimiento; 2 asistentes de párvulo, y del equipo PIE 1 trabajadora social, 1 fonoaudióloga, 1 psicóloga, 1 terapeuta ocupacional y 1 auxiliar de aseo. La Escuela cuenta con Jornada Escolar Completa, mañana y tarde, con la elección de taller de fútbol 1 día a la semana para alumnos de 4° a 8° básico.

4.4.2 Principales Logros y dificultades

Beneficios SEP

La Subvención Escolar Preferencial ha contribuido a fortalecer en el crecimiento del establecimiento a través de la compra de diversos recursos necesarios para el proceso de enseñanza y aprendizaje y que comprendiendo la realidad del colegio con otros medios es complejo obtener, de esta manera ha permitido a lo largo de los años obtener diferentes recursos tanto en el ámbito de lo pedagógico, tecnológico, espacios comunes o recursos humanos. Sin embargo, comprendiendo la baja matrícula debido a la infraestructura del colegio, los recursos muchas veces no son suficiente para cubrir las necesidades que se presentan, debiendo dejar muchas de ellas sin efecto por la falta de recursos.

Actividades extracurriculares

Respecto a las actividades extracurriculares nos ha permitido demostrar el trabajo más allá de lo curricular y demostrar que el trabajo realizado en el establecimiento es de calidad al igual que los otros colegios de la comuna, a lo largo de los últimos años se han obtenidos logros en diferentes disciplinas como Teatro, atletismo, fútbol, cueca, danza, escritura de cuentos o exposición de relatos, triunfos que han permitido al establecimiento validarse como tal. Dentro de las desventajas al ser un colegio con una matrícula reducida muchas veces la participación de los estudiantes se repite en distintas competencias, lo que provoca un agotamiento en ellos.

PIE

El Programa de Integración Escolar en el establecimiento se ha implementado desde el año 2019 y desde aquella fecha se ha visualizado un trabajo beneficioso tanto para estudiantes y familias como también para docentes y asistentes de la educación, puesto que un equipo conformado y que permita responder a las necesidades individuales de cada estudiante es fundamental para el proceso de enseñanza y aprendizaje. En un principio el programa solo contaba con 1 Educadora Diferencial, posteriormente se integró fonoaudióloga y psicóloga, más tarde y frente a las necesidades que día a día se presentaban se integra otra Educadora Diferencial y Terapeuta Ocupacional. En cuanto a las dificultades que presenta el programa la cantidad de horas que poseen algunos profesionales hace difícil realizar un trabajo sistemático, puesto que algunos de ellos solo asisten 1 vez a la semana al establecimiento.

Contratación.

Respecto a la contratación de personal al ser un establecimiento multigrado y con baja cantidad de matrícula las contrataciones son reducida, existiendo muy pocos profesionales en el colegio, los cuales no pueden responder a todas las necesidades de los estudiantes.

Escuela La Higuera depende de la gestión del Daem de Sagrada Familia, esto limita la autonomía de la escuela, la contratación de personal extra, como asistentes de aula, más carga docente, ya que las contrataciones las realizan desde el Departamento de Educación.

Es debido a esta administración que la dificultad más latente es la recepción y gestión de los recursos, lo cual restringe y afecta directamente a los profesores, quienes deben mantener una alta carga laboral para solventar la carga horaria de la escuela, para cubrir todos los cursos

5. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación

El instrumento elaborado consiste en una encuesta que contiene indicadores y mediante una escala evaluativa los docentes y directivos que participaron pudieron evaluar las áreas de formación basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, y de esta manera generar un diagnóstico que permita visualizar la situación de la escuela en relación a estas áreas.

Los criterios considerados para la generación de los indicadores fueron los siguientes:

1. Área de formación basada en competencias: saber conocer, saber ser y saber hacer.
2. Área de Liderazgo Pedagógico: establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
3. Área de Gestión Curricular: gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, y apoyo al desarrollo de los estudiantes.
4. Área de Gestión de recursos: gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración, y gestión de recursos educativos.

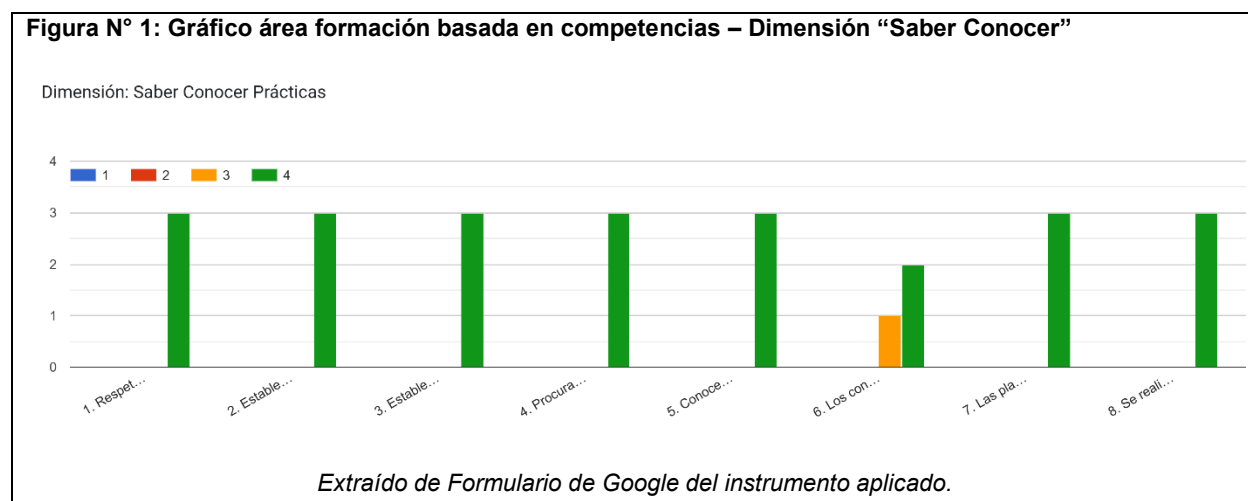
Dicha encuesta se encontraba en Word y posteriormente se digitalizó en Formulario de Google, para que los docentes la pudieran contestar de manera más expedita y práctica, debido a que se realizó en el mes de Diciembre donde los docentes se encontraban cerrando el año escolar. Cabe mencionar, que se tomó como referencia la encuesta proporcionada por la Universidad y se ajustó a la realidad educativa de la escuela. El documento fue validado por la docente de la Universidad y fue autorizado por la Directora del establecimiento. (Anexo N°1)

En la aplicación del instrumento participaron 3 profesoras del establecimiento, las cuales se encuentran evaluadas y reconocidas con nivel de Experto I y II. Se les presentó el instrumento y se les solicitó la colaboración en contestar, planteando además el título y el objetivo de la investigación. Luego, dentro de un plazo contestaron en Formulario de Google. (Anexo N° 2)

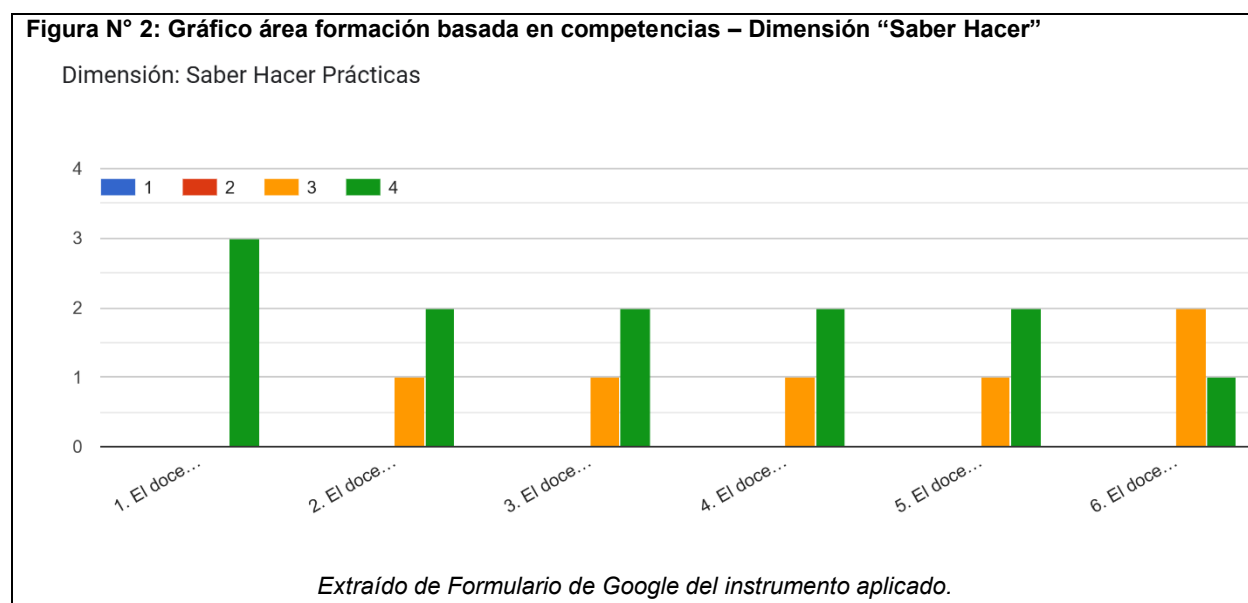
6. Análisis de los resultados

En el siguiente apartado se analizarán los resultados de la encuesta aplicada en la Escuela La Higuera de Sagrada Familia, a partir de cada área se interpreta el gráfico correspondiente de las prácticas.

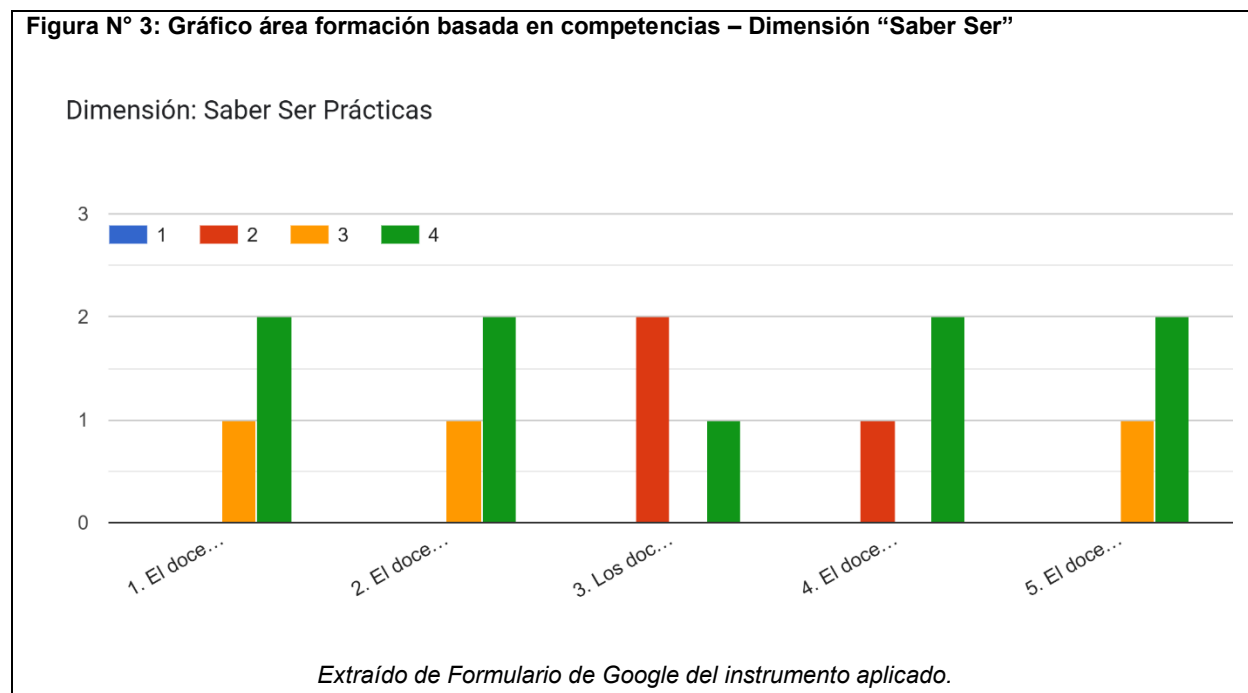
5.1 Área de formación basada en competencias:



Respecto al área de formación basada en competencias, las prácticas de la escuela relacionadas con el “saber conocer” encontramos nivel de calidad de cuatro en la mayoría de los indicadores, sin embargo, en la evaluación número seis existe un docente que indica que los contenidos abordados en el proceso formativo no siempre van de lo concreto a lo abstracto.

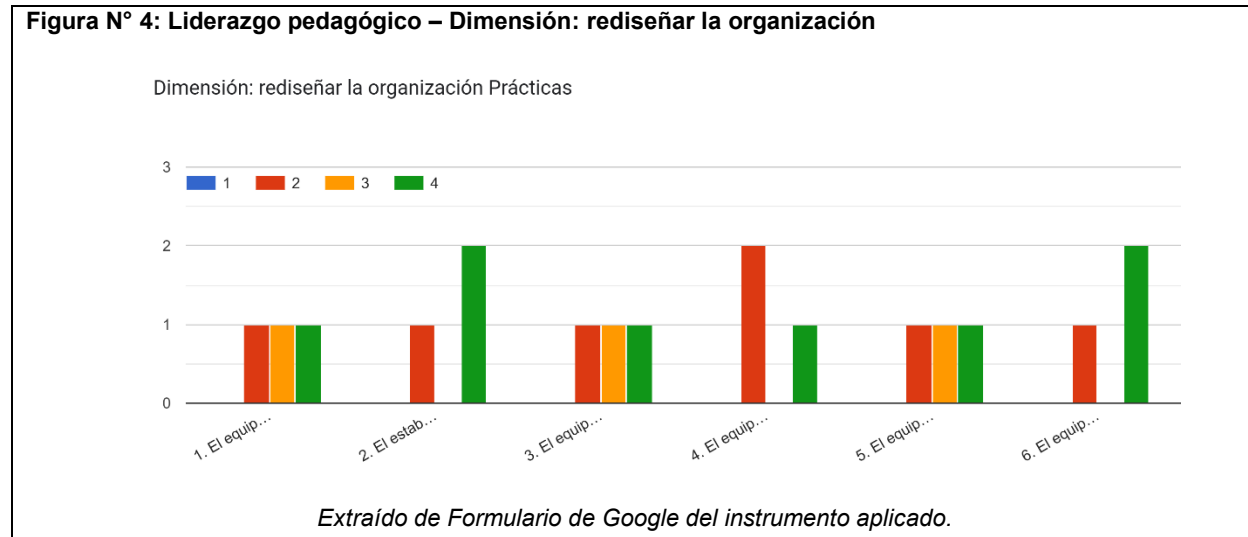


En relación a las prácticas del “Saber Hacer” todos los docentes creen que se desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso en los estudiantes, sin embargo en los demás indicadores se evalúa un nivel de calidad tres o cuatro.

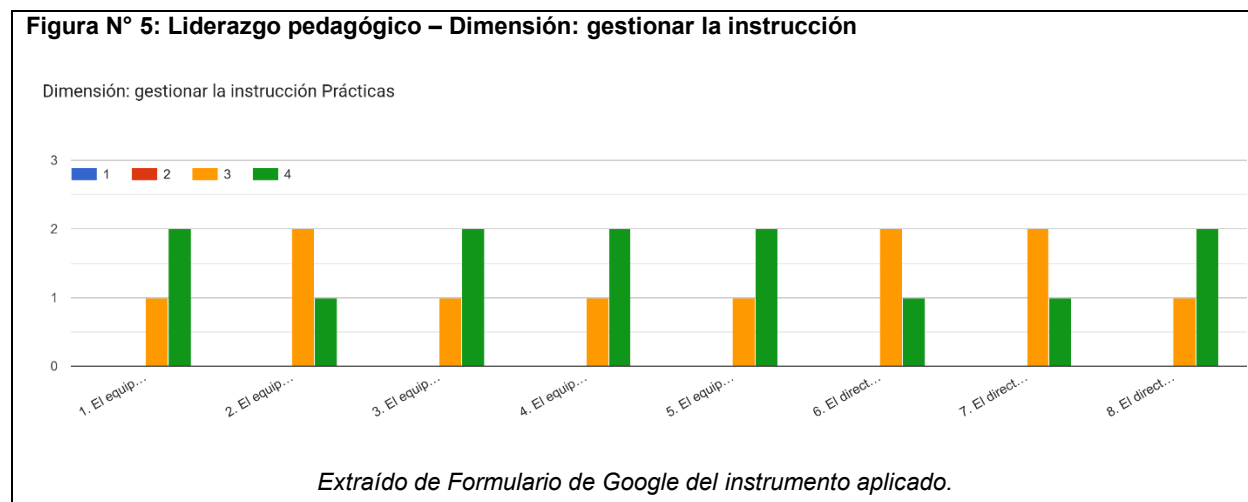


En el siguiente gráfico respecto a el “Saber Ser” las prácticas son evaluadas de manera diversa, la mayoría con un nivel tres a cuatro, y en nivel dos las prácticas relacionadas al trabajo colaborativo y el respeto a la institución y las personas; asimismo el indicador que tiene que ver con la importancia de que el docente enseñe y éstos adquieran conocimiento a los estudiantes, dándole significancia al aprendizaje.

5.2 Área de Liderazgo Pedagógico:

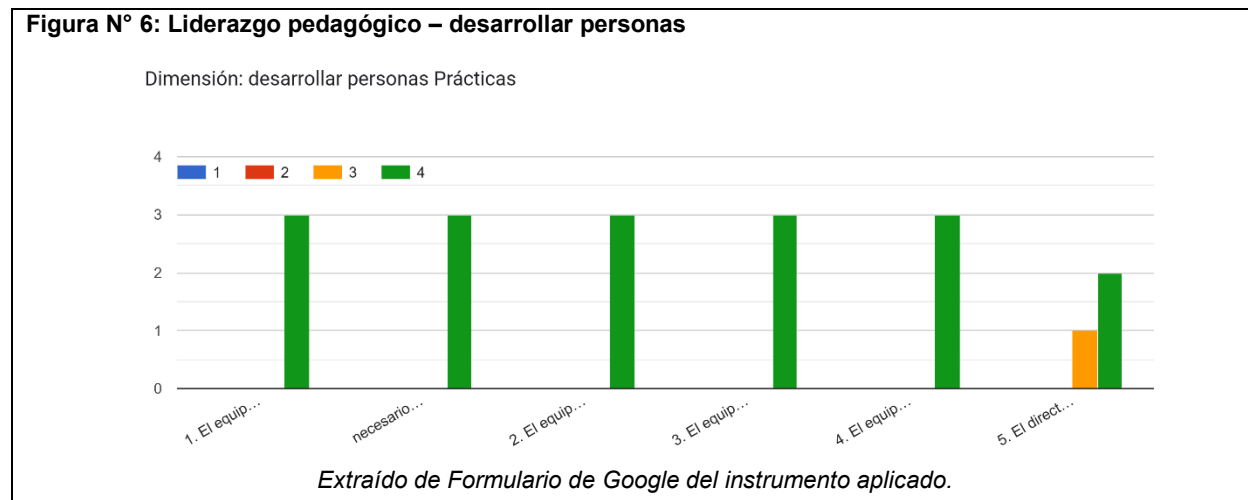


En cuanto a la dimensión señalada se observa en el gráfico que hay una evaluación más diversa e inclinada a los indicadores dos, tres y cuatro. Las evaluaciones más bajas tienen relación con el trabajo reflexivo de los directivos para la toma de decisiones de la institución, tanto en temas relativos a los docentes, los resultados académicos, cambios estructurales, entre otros.

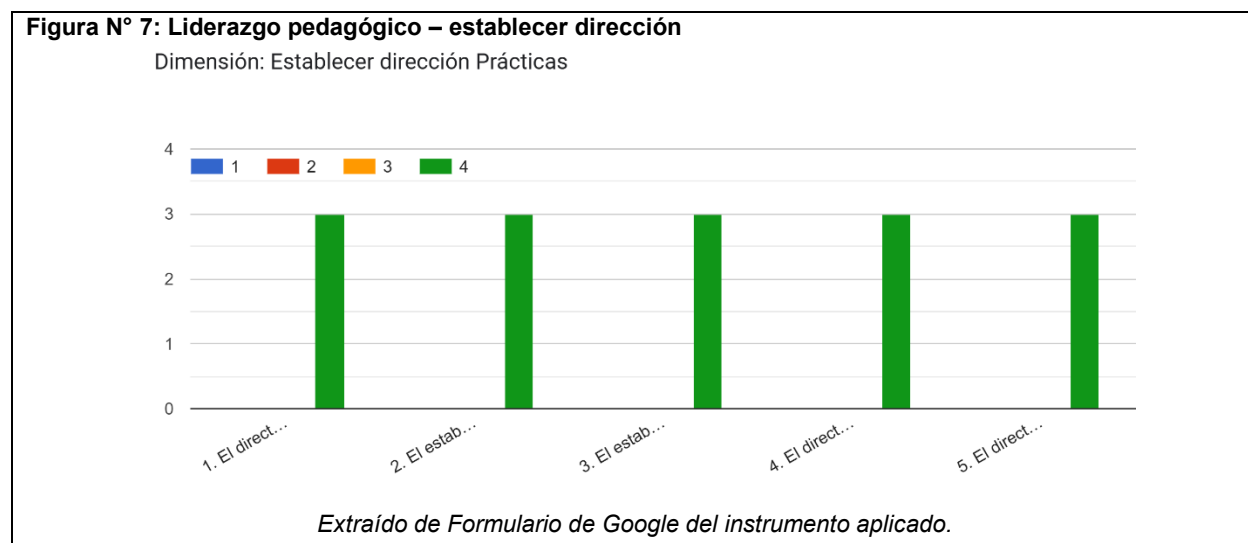


Las prácticas del Liderazgo pedagógico varían en nivel tres a cuatro, destacando las asociadas a la gestión de la instrucción, orientadas al mejoramiento de la enseñanza, el trabajo colaborativo, espacios de reunión y solución de los problemas presentes en la

institución educativa, teniendo en más bajo nivel dos, la delegación de responsabilidades y retroalimentación a los docentes.



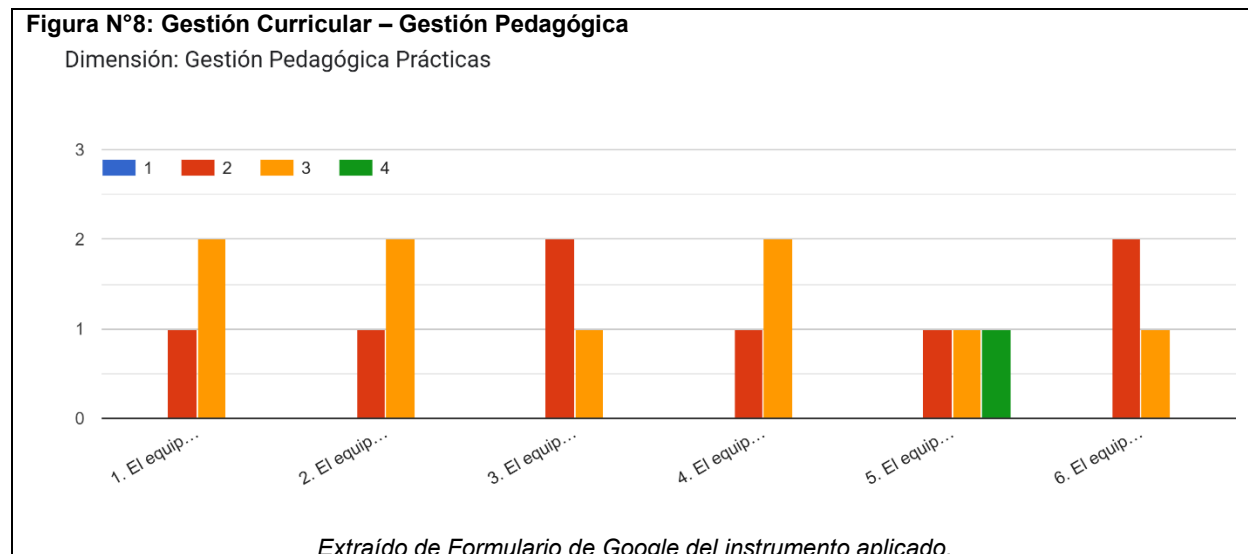
En cuando al desarrollo de las personas en el equipo docente todas las prácticas fueron calificados con el nivel máximo, a excepción del indicador cinco respecto a la falta de espacios de esparcimiento y recreación con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.



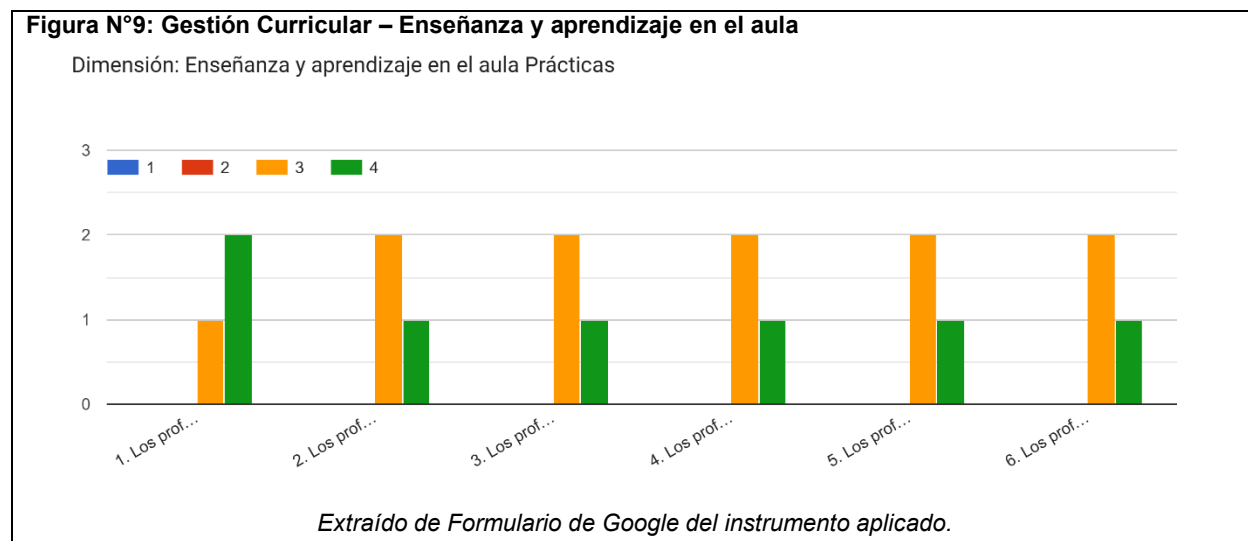
En cuanto a las prácticas con relación a establecer dirección, todas fueron evaluadas con un nivel de calidad cuatro, dejando en evidencia la organización respecto

al reglamento, PEI, bases de datos, misión y comunicación del establecimiento de nuevas normas y reglamentos internos.

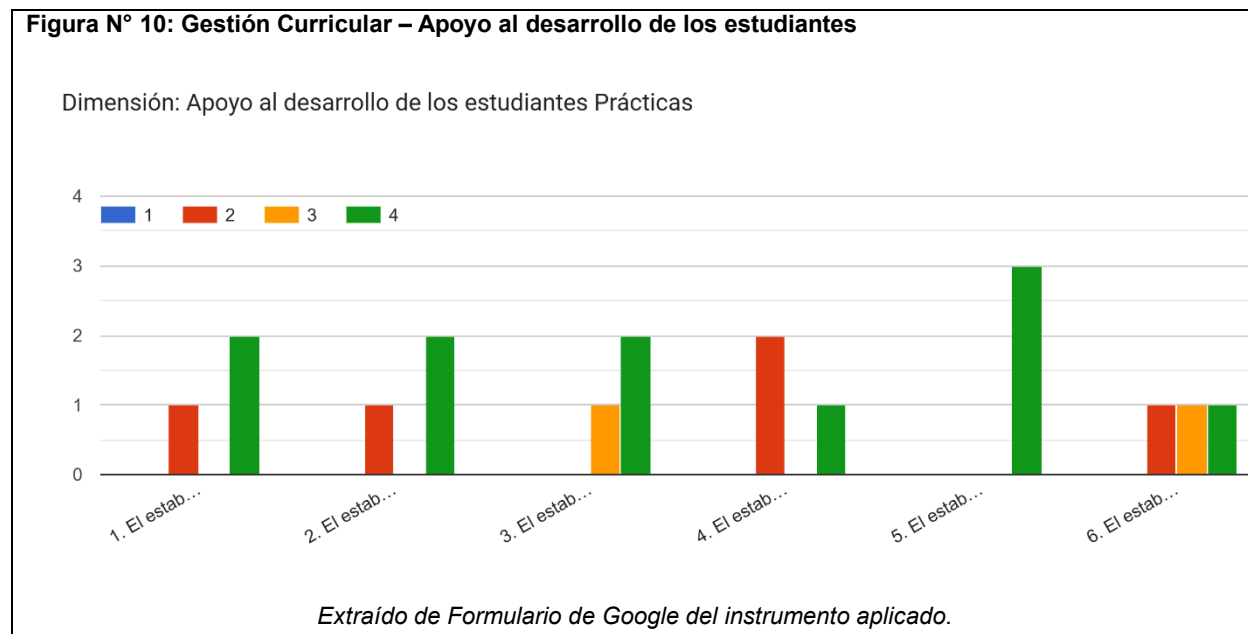
5.3 Área de Gestión Curricular:



El gráfico relacionado a las prácticas de la Gestión Pedagógica, los niveles de calidad varían de tres a cuatro. Un docente calificó que sí se generaban instancias de intercambio de buenas prácticas, los otros dos fueron con opiniones divididas. La mayor parte de los indicadores se encuentran en un nivel de tres, esto se debe a que en la escuela no se cuenta con una unidad técnico-pedagógica, pues la profesora encargada de la escuela cumple la función de Directora y realiza las funciones administrativas, al ser una escuela rural con poco personal docente y administrativo.

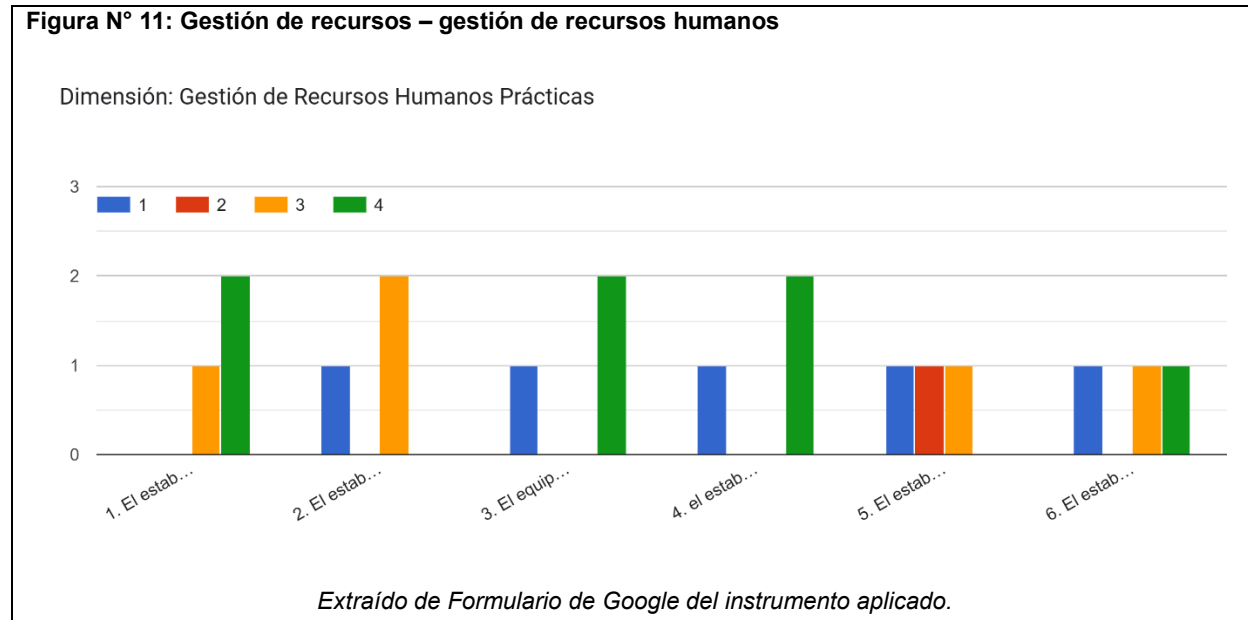


Las prácticas relacionadas a la dimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula varían en niveles de calidad tres a cuatro, sin embargo, las que son mayoría se encuentran en el nivel tres, faltando una estructura clara de la clase, estrategias de enseñanza y clima de aula. Se destaca en nivel cuatro el indicador relacionado a la activación de conocimientos previos para la incorporación de nuevos conocimientos.

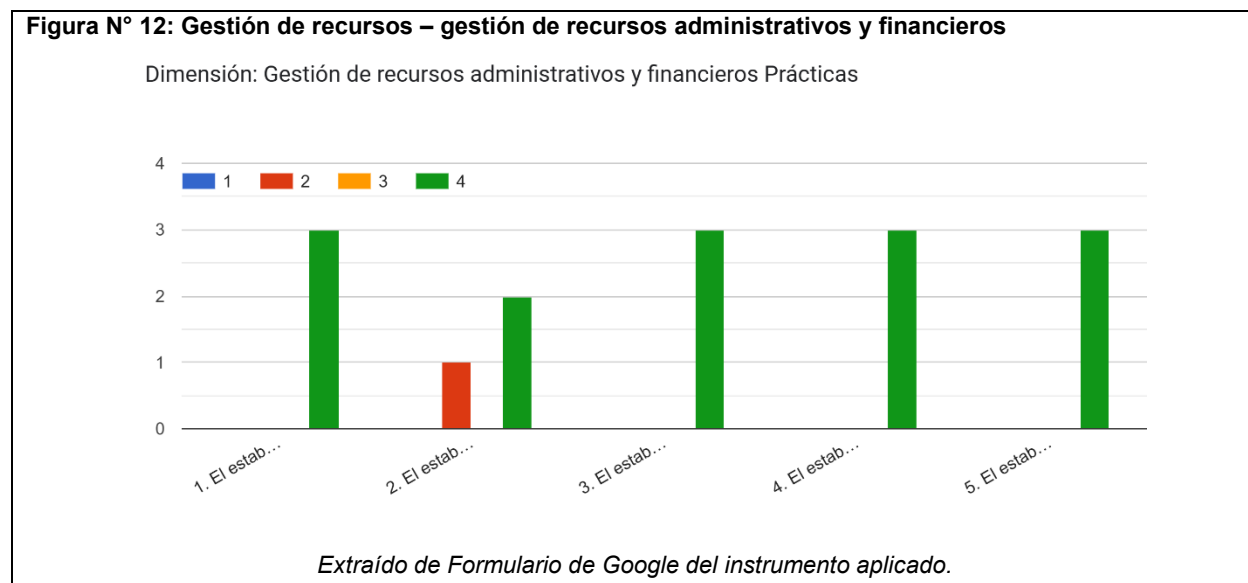


En cuanto a la gestión curricular y el apoyo al desarrollo de los estudiantes hay niveles de calidad diversos que varían entre dos a cuatro. Se evalúa de manera deficiente el indicador n° 1 que se relaciona con la falta de estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje, estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas, la falta de un sistema de orientación vocacional en la elección de estudios secundarios, y la implementación de talleres diversos para reforzar a los estudiantes que se encuentran descendidos en el aprendizaje.

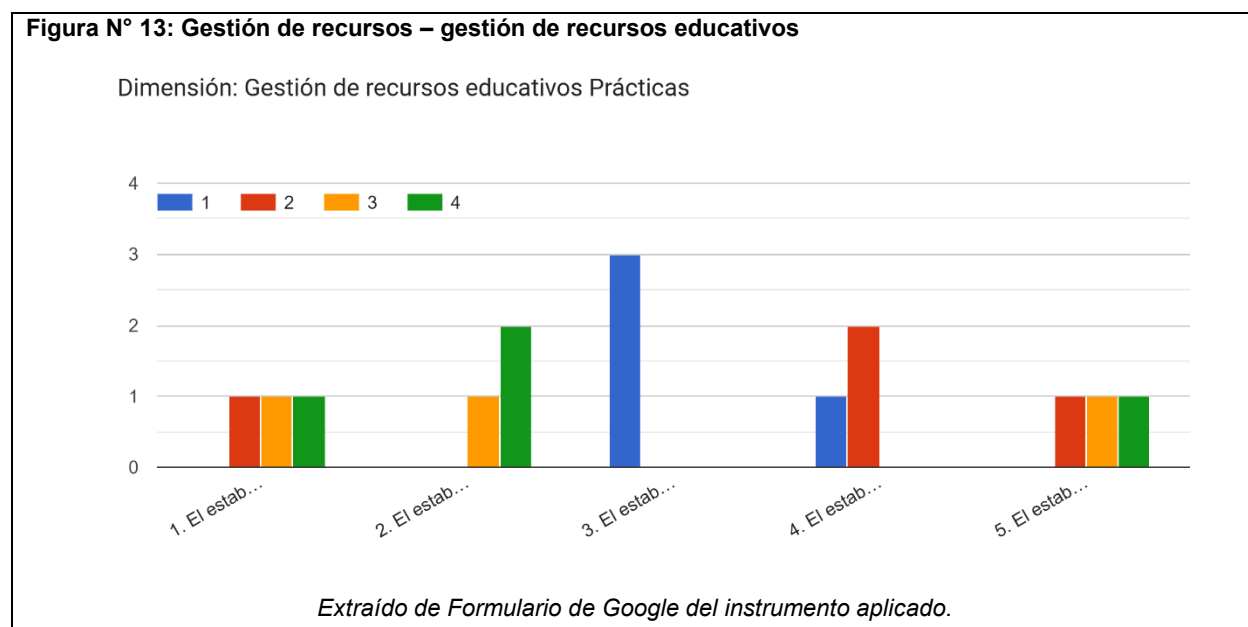
5.4 Área de Gestión de recursos:



En el gráfico N°11 se puede observar como el punto 5: “El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto “es el más bajo contando con solo 6 puntos, siendo a su vez el de menor responsabilidad directa de la administración. Por otra parte, el punto más alto sería el punto 1: “ El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas.”



En la dimensión de gestión de recursos administrativos y financieros se puede ver como todos los puntos presentan buenos resultados, siendo el único punto que destaca el numero 2: “El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.” el único con una leve baja



En la dimensión de gestión de recursos educativos prácticas se observan muy bajos puntajes en cada punto en espencial el punto 3: “El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.” Ya que no se cuenta con la infraestructura mencionada

Otro punto con un bajo nivel es el punto 4: “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa.” donde no obtiene ningún rango 3. En contraste, el punto 2: “El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso” es el que obtiene mayor valoración.

En el área de Gestión de recursos se puede ver como la dimensión más débil es la de “gestión de recursos educativos”, en cambio el más destacado es la dimensión de “Gestión de recursos administrativos y financieros”.

7. Propuestas de mejora

De acuerdo con los resultados del Diagnóstico Institucional, se proponen las siguientes propuestas de mejora según áreas.

Área I: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>- Dimensión Saber Conocer: Revisar los contenidos abordados en clases desde lo concreto a lo abstracto.</p>	<p>Para ascender esta área se sugiere incorporar material pedagógico que se basa en este principio de lo concreto a lo abstracto, por ejemplo, en Matemáticas el Método Matte</p>	<p>Docentes, proyecto gestionado por Unidad Técnico-Pedagógica.</p>
<p>- Dimensión Saber Conocer: Conocer la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.</p>	<p>Elaborar pruebas diagnósticas en diciembre, para aplicarlas apenas vuelvan los estudiantes de clases para saber cómo han llegado posterior a las vacaciones. Lo mismo puede hacerse al regreso de vacaciones de invierno.</p>	<p>Docentes, Unidad Técnico-Pedagógica.</p>
<p>- Dimensión Saber Conocer: Aplicar evaluaciones de carácter formativo para conocer el aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.</p>	<p>Para potenciar esta área se sugiere aplicar pruebas de nivel en tres etapas durante el año, según coordinación con el equipo pedagógico. Contratar planes como APTUS que entregan material</p>	<p>Unidad Técnico-Pedagógica, Dirección.</p>

	<p>previamente elaborado que incluyen planificaciones para direccionar la práctica evaluativa formativa.</p>	
<p>- Dimensión Saber Hacer: Incorporar el componente lúdico en las clases.</p>	<p>Uso de juegos de mesa como medio de enseñanza y aprendizaje, relacionándolo con la temática de estudio. Ya sea adquiriendo material o elaborado por docentes o estudiantes.</p>	<p>Docentes</p>
<p>- Dimensión Saber Ser: Promover el trabajo colaborativo y de manera transversal el respeto hacia las personas</p>	<p>Charlas para fortalecer el trabajo colaborativo entre docentes indicando estrategias, tiempos de conversación, establecer metas, etc.; se puede generar en las horas de consejo de profesores.</p> <p>Incorporar en las horas de Orientación un espacio para desarrollar actividades que promuevan el respeto y el trabajo en equipo entre los estudiantes, similar al de los docentes.</p>	<p>Dirección. Unidad Técnico-Pedagógica.</p> <p>Docentes</p>

Área II: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>- Dimensión Rediseñar la organización:</p> <p>Supervisar periódicamente dentro de la institución para realizar mejoras continuas.</p>	<p>Proponer un Consejo pedagógico- administrativo por semestre destinado específicamente a realizar un análisis FODA de la institución.</p>	<p>Dirección Unidad Técnico-Pedagógica. Docentes Auxiliares</p>
<p>- Dimensión Gestionar la instrucción:</p> <p>Gestionar un liderazgo efectivo y de calidad.</p>	<p>Solicitar de manera externa talleres de liderazgo y organización corporativa de instituciones educativas, con el fin de mejorar la gestión directiva y pedagógica. Logrando consolidar un equipo que dirija la escuela, dividiendo y delegando las responsabilidades.</p>	<p>Dirección</p>
<p>- Dimensión Desarrollar personas:</p> <p>Promover instancias de esparcimiento y recreación del personal, con el fin de fortalecer la comunidad escolar.</p>	<p>Realizar talleres de trabajo en equipo, donde practiquen esta habilidad, organizándolos de manera aleatoria.</p> <p>Realizar jornadas de autocuidado para el personal de la comunidad escolar. (deportes, danza,</p>	<p>Dirección</p>

	masajes de relajación, manicure, etc.)	
<p>- Dimensión Establecer dirección:</p> <p>Establecer un sistema de organización digital de datos.</p>	<p>Contratar una plataforma o generar una página web que contenga todos los documentos que son asociados a la escuela, para que tanto docentes como apoderados, tengan acceso a ellos de manera digital.</p>	<p>Unidad Técnico-Pedagógica.</p>

Área III: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>- Dimensión Gestión Pedagógica:</p> <p>Revisar las planificaciones y realizar retroalimentación a los docentes.</p>	<p>Asignar a un profesor como jefe de UTP, para disminuir la carga de Dirección que cumple ambas funciones.</p> <p>Revisar continuamente las planificaciones para realizar las correcciones pertinentes.</p>	<p>Unidad Técnico-Pedagógica.</p>
<p>- Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula:</p> <p>Evaluar clases a fin de supervisar la práctica educativa y retroalimentar.</p>	<p>Realizar supervisión de clases a fin de evaluar la práctica educativa, con la posterior instancia de retroalimentar.</p>	<p>Unidad Técnico-Pedagógica.</p>

	Generar talleres de perfeccionamiento docente, a fin de proporcionar estrategias diversas de enseñanza, incorporando el uso de las TIC'S.	
<p>- Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes:</p> <p>Proporcionar orientación vocacional a los estudiantes con consecución de estudios.</p>	<p>Generar charlas de orientación vocacional a estudiantes de 7° y 8° básico, proporcionando las opciones educativas de enseñanza media.</p> <p>Proporcionar durante las reuniones orientación a los apoderados respecto a las postulaciones, también se puede hacer en clases de Orientación con los niños.</p>	Unidad Técnico-Pedagógica.

Área IV: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>- Dimensión Gestión de Recursos Humanos:</p> <p>Fortalecer el trabajo en equipo.</p>	Realizar talleres que entreguen estrategias a los docentes para el trabajo en equipo docente y colaborativo.	Dirección Unidad Técnico-Pedagógica.

	<p>Promover la co-docencia de modo que se trabajen las clases en equipo.</p> <p>Hacer retroalimentación del trabajo docente en términos socioafectivos.</p> <p>Amonestación con una carta de compromiso, en caso de que sea necesario si existen faltas que promuevan el acoso y las faltas de respeto entre colegas.</p>	
<p>- Dimensión Gestión de recursos administrativos y financieros:</p> <p>Cubrir las necesidades económicas de la escuela.</p>	<p>Generar un ítem de presupuesto extra en la escuela, ya sea con la colaboración de la comunidad y/o los docentes.</p>	<p>Dirección Unidad Técnico-Pedagógica.</p>
<p>- Dimensión Gestión de recursos educativos:</p> <p>Promover el gusto por la lectura en la comunidad escolar.</p>	<p>Iniciar en cada sala una pequeña biblioteca de aula, usando los libros disponibles en la escuela que están en bodega.</p> <p>Iniciar una campaña de recolección de libros para aportar a la biblioteca de aula.</p>	<p>Dirección Unidad Técnico-Pedagógica.</p>

	<p>Generar instancias donde se promueva el gusto por la lectura, como un intercambio literario de libros.</p> <p>Solicitar al DAEM la incorporación de una sala o biblioteca móvil dentro del establecimiento.</p>	
--	--	--

8. Conclusión

A modo de conclusión se puede mencionar que el presente trabajo fue sumamente útil para planificar y gestiona posiblemente en un futuro las mejoras planteadas.

Es importante destacar la labor de Dirección en esta escuela multigrado, ya que debido al bajo número de personal y las condiciones del clima laboral, se ha logrado más en términos académicos y de resultados.

Este tipo de trabajos permite visibilizar las virtudes y defectos de las comunidades educativas, que si bien trabajan como un servicio de educación, su administración es similar al de las empresas, ya que para lograr una calidad educativa es esencial tener un plan y metas claras a cumplir.

Bibliografía

- Conley D., Dunlap D. y Goldam P. (1992). *The vision thing and school- El asunto de la visión y la escuela*. OSCC Report.
- Gajardo J., Ulloa J. (Noviembre de 2016). LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N° 6*. Chile: Universidad de Concepción.
- Mena I., Bugueño X. y Romagnoli C. (2007). *Proyecto Educativo Institucional (PEI) en su dimensión formativa*. Santiago de Chile: Fichas Valorativas UC, Educarchile. Obtenido de <https://centroderecursos.educarchile.cl/server/api/core/bitstreams/48f5a89a-9f5d-4c55-8a2c-f71a0c733cdb/content>
- MINEDUC. (2015). *Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional*. Santiago de Chile: División de Educación General. Obtenido de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/549/MONO-467.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MINEDUC. (2024). *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA REACTIVACIÓN EDUCATIVA Diseño e implementación Orientaciones 2024*. División de Educación General. Obtenido de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/20062/L027.pdf>
- MINEDUC. (2025). *Decreto 315: REGLAMENTA REQUISITOS DE ADQUISICIÓN, MANTENCIÓN Y PÉRDIDA DEL RECONOCIMIENTO OFICIAL DEL ESTADO A LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DE EDUCACIÓN PARVULARIA, BÁSICA Y MEDIA*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional BCN - Chile.
- PME. (2019). *Plan de Mejoramiento Educativo: Orientaciones para su elaboración*. Equipo de Liderazgo para la Mejora Educativa - Ministerio de Educación. Obtenido de

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14479/PME-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UCE. (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Santiago de Chile: Unidad de Currículum y Evaluación - MINEDUC. Obtenido de https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf

Vargas M. (2008). *Diseño Curricular por Competencias*. Ciudad de México: ANFEI.

Anexos

- Anexo N° 1

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

<p><i>Instrucciones:</i></p> <p><i>A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Formación basada en competencias.</i> - <i>Liderazgo pedagógico.</i> - <i>Gestión curricular.</i> - <i>Gestión de recursos.</i> <p><i>Solicito marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo con la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.</i></p>

- **ESCALA EVALUATIVA**

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como <u>acciones cuyos propósitos son difusos</u> para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática.
2	El quehacer incorpora un <u>propósito que es explícito y claro</u> para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son <u>sistemáticos</u> .
3	El quehacer incorpora <u>un propósito que es explícito y claro</u> para todos los actores del establecimiento educacional, con una <u>sistematicidad y progresión</u> secuencial en los procesos subyacentes y con una <u>orientación a la mejora de los resultados institucionales</u> , lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica <u>incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente</u> de sus procesos.

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				

4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

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

Dimensión: Gestionar la instrucción

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

Dimensión: Desarrollar personas

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

Dimensión: Establecer dirección

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

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases ,las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar ,estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				

4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores ,para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías ,resuman, elaboren preguntas ,expliquen ,modelen conceptos entre otras				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras				
6. Los profesores monitorean ,retroalimentan ,reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar ,apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos ,de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales ,afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y				

superiores ,que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones ,sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que os estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

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

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

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

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento ,los recursos educativos y el aseo ,con procedimientos de mantención ,reposición y control de inventario periódico				

- **Anexo N° 2**

Resumen Formulario de Google - Respuestas

INDICADORES	Docente	Docente	Docente
	1	2	3
Dimensión: Saber Conocer Prácticas [1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular.]	4	4	1
Dimensión: Saber Conocer Prácticas [2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte.]	4	4	1
Dimensión: Saber Conocer Prácticas [3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.]	4	4	2
Dimensión: Saber Conocer Prácticas [4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos.]	4	4	1

Dimensión: Saber Conocer Prácticas [5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.]	4	4	2
Dimensión: Saber Conocer Prácticas [6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.]	4	3	2
Dimensión: Saber Conocer Prácticas [7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto.]	4	4	1
Dimensión: Saber Conocer Prácticas [8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.]	4	4	1
Dimensión: Saber Hacer Prácticas [1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso]	4	4	1
Dimensión: Saber Hacer Prácticas [2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante]	4	3	1
Dimensión: Saber Hacer Prácticas [3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades]	3	4	1
Dimensión: Saber Hacer Prácticas [4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos]	3	4	1
Dimensión: Saber Hacer Prácticas [5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades]	3	4	2
Dimensión: Saber Hacer Prácticas [6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras]	3	3	3
Dimensión: Saber Ser Prácticas [1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.]	3	4	2
Dimensión: Saber Ser Prácticas [2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor.]	3	4	1
Dimensión: Saber Ser Prácticas [3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.]	2	2	1
Dimensión: Saber Ser Prácticas [4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante.]	2	4	2
Dimensión: Saber Ser Prácticas [5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades.]	3	4	2
Dimensión: rediseñar la organización Prácticas [1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes	2	3	1

destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.]			
Dimensión: rediseñar la organización Prácticas [2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.]	2	4	1
Dimensión: rediseñar la organización Prácticas [3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.]	2	3	1
Dimensión: rediseñar la organización Prácticas [4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.]	2	2	1
Dimensión: rediseñar la organización Prácticas [5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes]	2	3	2
Dimensión: rediseñar la organización Prácticas [6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución]	2	4	4
Dimensión: gestionar la instrucción Prácticas [1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza.]	3	4	1
Dimensión: gestionar la instrucción Prácticas [2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.]	3	3	2
Dimensión: gestionar la instrucción Prácticas [3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos]	3	4	2
Dimensión: gestionar la instrucción Prácticas [4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.]	3	4	1
Dimensión: gestionar la instrucción Prácticas [5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.]	3	4	2
Dimensión: gestionar la instrucción Prácticas [6. El director lidere conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.]	3	3	1
Dimensión: gestionar la instrucción Prácticas [7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delegas responsabilidades.]	3	3	1
Dimensión: gestionar la instrucción Prácticas [8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente.]	3	4	1
Dimensión: desarrollar personas Prácticas [1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos]	4	4	2

Dimensión: desarrollar personas Prácticas [necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.]	4	4	2
Dimensión: desarrollar personas Prácticas [2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones.]	4	4	2
Dimensión: desarrollar personas Prácticas [3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.]	4	4	1
Dimensión: desarrollar personas Prácticas [4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.]	4	4	1
Dimensión: desarrollar personas Prácticas [5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.]	4	3	1
Dimensión: Establecer dirección Prácticas [1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.]	4	4	1
Dimensión: Establecer dirección Prácticas [2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.]	4	4	1
Dimensión: Establecer dirección Prácticas [3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.]	4	4	1
Dimensión: Establecer dirección Prácticas [4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución.]	4	4	1
Dimensión: Establecer dirección Prácticas [5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinares y de reglamento para que se respeten.]	4	4	1
Dimensión: Gestión Pedagógica Prácticas [1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.]	2	3	1
Dimensión: Gestión Pedagógica Prácticas [2. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.]	2	3	1
Dimensión: Gestión Pedagógica Prácticas [3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.]	2	2	2
Dimensión: Gestión Pedagógica Prácticas [4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.]	2	3	2

Dimensión: Gestión Pedagógica Prácticas [5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.]	2	4	2
Dimensión: Gestión Pedagógica Prácticas [6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido]	2	2	2
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula Prácticas [1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.]	3	4	1
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula Prácticas [2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.]	3	3	1
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula Prácticas [3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.]	3	3	2
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula Prácticas [4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías ,resuman, elaboren preguntas ,expliquen ,modelen conceptos entre otras.]	3	3	2
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula Prácticas [5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.]	3	4	1
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula Prácticas [6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.]	3	3	1
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes Prácticas [1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.]	2	4	1
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes Prácticas [2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.]	2	4	1
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes Prácticas [3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.]	3	4	1
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes Prácticas [4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos.]	2	2	1
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes Prácticas [5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que os estudiantes aprendan en diferentes contextos.]	4	4	1

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes Prácticas [6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje.]	2	3	1
Dimensión: Gestión de Recursos Humanos Prácticas [1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas.]	4	4	1
Dimensión: Gestión de Recursos Humanos Prácticas [2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo.]	1	3	1
Dimensión: Gestión de Recursos Humanos Prácticas [3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.]	1	4	1
Dimensión: Gestión de Recursos Humanos Prácticas [4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.]	1	4	1
Dimensión: Gestión de Recursos Humanos Prácticas [5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.]	1	2	2
Dimensión: Gestión de Recursos Humanos Prácticas [6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas.]	1	4	2
Dimensión: Gestión de recursos administrativos y financieros Prácticas [1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.]	4	4	1
Dimensión: Gestión de recursos administrativos y financieros Prácticas [2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.]	4	2	3
Dimensión: Gestión de recursos administrativos y financieros Prácticas [3. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento.]	4	4	1
Dimensión: Gestión de recursos administrativos y financieros Prácticas [4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia]	4	4	1
Dimensión: Gestión de recursos administrativos y financieros Prácticas [5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.]	4	4	1
Dimensión: Gestión de recursos educativos Prácticas [1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.]	4	2	4
Dimensión: Gestión de recursos educativos Prácticas [2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso.]	4	4	3

Dimensión: Gestión de recursos educativos Prácticas [3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.]	1	1	4
Dimensión: Gestión de recursos educativos Prácticas [4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa.]	1	2	3
Dimensión: Gestión de recursos educativos Prácticas [5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódico.]	2	4	3