



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS
DEL COLEGIO CEAVI, DE LA COMUNA DE VIÑA DEL MAR, REGIÓN
DE VALPARAÍSO**

Candidata a magíster: Andrea Gallardo Reumante
Tutor disciplinar: Magister Jennifer Quiñonez Fuentes
Tutor metodológico: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Octubre, 2024

Índice

Contenido	N° de página
1. Índice	2
2. Resumen.....	3
3. Introducción.....	4 - 5
4. Marco teórico.....	6 - 10
a. Formación basada en competencias.....	6 - 7
b. El liderazgo pedagógico.....	7 - 8
c. La gestión curricular.....	8
d. La gestión de recursos de la escuela.....	9
e. Elaboración, validación, y aplicación de instrumentos.....	9 - 10
5. Marco contextual.....	11 - 13
6. Elaboración y aplicación del instrumento.....	14 - 30
7. Análisis de resultados.....	31 - 45
a. Formación basada en competencias.....	31 - 33
b. El liderazgo pedagógico.....	33 - 37
c. La gestión curricular.....	38 - 40
d. La gestión de recursos de la escuela.....	41 - 45
8. Propuestas de mejora.....	46 - 65
a. Formación basada en competencias.....	46 - 48
b. El liderazgo pedagógico.....	48 - 55
c. La gestión curricular.....	55 - 60
d. La gestión de recursos de la escuela.....	60 - 65
9. Conclusión.....	66 - 67
10. Bibliografía.....	68 - 69
11. Anexos.....	70 - 72

Resumen

El propósito del presente trabajo es diagnosticar el estado de cuatro áreas que abarcan elementos fundamentales para el funcionamiento integral de un colegio, siendo estas la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos, para posteriormente analizar la realidad del establecimiento en cuanto a sus prácticas. Su finalidad es la generación de propuestas de mejora que contribuyan al desarrollo óptimo del centro educativo. Cada una de las áreas analizadas, está compuesta por diferentes dimensiones, las que son evaluadas de acuerdo a prácticas que el colegio debería realizar, utilizando una escala de cuatro niveles de calidad que determina la claridad, sistematicidad y habilidad de mejora continua. El instrumento fue validado por docentes de la universidad para asegurar coherencia con los objetivos, y por el director del colegio, quien proporcionó retroalimentación relevante para el contexto escolar. El instrumento fue completado por cinco docentes, el Director Académico y el Jefe de UTP, quienes contestaron en base a la realidad del establecimiento. Los resultados revelaron que el área de Formación Basada en Competencias obtuvo una apreciación de calidad positiva, alcanzando los niveles más altos de la encuesta en todas sus dimensiones. En el área Liderazgo Pedagógico, se obtuvo la evaluación de calidad más baja para las prácticas del Equipo de Gestión, mientras que aquellas asociadas al Equipo Directivo alcanzaron los niveles más altos. En el área Gestión Curricular y en el área Gestión de Recursos, las dimensiones se encuentran en niveles variados, con tendencia a los niveles más bajos. Frente a los resultados obtenidos las propuestas de mejora se centran en la contratación de personal, la claridad del uso de recursos, la creación de instancias de trabajo colaborativo, la generación de canales de comunicación entre los actores educativos, y la adquisición de recursos básicos.

Introducción

El propósito del presente trabajo es diagnosticar el estado de cuatro áreas que abarcan elementos fundamentales para el funcionamiento integral de un colegio, siendo estas la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos, para posteriormente analizar la realidad del establecimiento en cuanto a sus prácticas, identificando fortalezas y debilidades en base a las respuestas de los actores pedagógicos, con la finalidad de presentar una propuesta de mejora que contribuya efectivamente al desarrollo óptimo del centro educativo.

El diagnóstico se realizó en el centro educativo Ceavi, de la comuna de Viña del Mar, región de Valparaíso, y fue aplicado al Equipo Docente, al Director Académico del establecimiento y al Jefe de UTP, quien también cuenta con el cargo y desarrolla las labores de Secretario Administrativo.

La relevancia de llevar a cabo el diagnóstico recae en el hecho de que el funcionamiento apropiado de las cuatro áreas resulta en la formación integral de los estudiantes.

Por un lado, autores como Casanova et al (2018) y García (2010) establecen la importancia de vincular el aprendizaje escolar con la realidad, lo que conlleva enseñar no solo conocimiento teórico, sino también habilidades que puedan ser aplicadas en el contexto real del educando. La formación basada en competencias se enfoca en esos objetivos.

Por otro lado, Jara et al (2023) indica que el liderazgo educativo es la segunda variable más influyente en el aprendizaje escolar, Martínez et al (2022), hace referencia a cómo una correcta gestión curricular influye positivamente en la facilitación de cambios y las mejoras constantes y Cabrera (2023) señala que una apropiada gestión de todos los tipos de recursos de la escuela benefician considerablemente al cuerpo

estudiantil.

Este trabajo se organiza en ocho secciones que se centran en las diferentes etapas del diagnóstico realizado. En primer lugar, se presenta el marco teórico, donde se definen las áreas nombradas con anterioridad, de acuerdo a autores del ámbito educativo, y el marco contextual, en el que se encuentran características y antecedentes del contexto en el cual se realiza el estudio.

A continuación, se muestra el proceso de elaboración, validación y aplicación del instrumento de diagnóstico, así como, las áreas de análisis con sus respectivas dimensiones y prácticas y la escala de evaluación utilizada.

Posteriormente, se presentan los datos obtenidos con su correspondiente análisis cuantitativo y cualitativo y, de acuerdo a ello, una serie de propuestas que buscan mejorar las debilidades y mantener las fortalezas encontradas.

Seguidamente, se expone la conclusión del trabajo realizado, donde se visualizan los alcances y aspectos relevantes del trabajo, incluyendo elementos como una síntesis, una evaluación y una proyección del tema desarrollado.

El trabajo concluye con la **bibliografía**, en la cual se listan todas las fuentes consultadas, y los **anexos**, que incluyen otros datos relevantes.

Marco Teórico

El marco teórico de este trabajo se centra en analizar los conceptos fundamentales relacionados con la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular, la Gestión de Recursos de la Escuela y la Elaboración de Instrumentos de Evaluación. Este análisis es fundamental para comprender el contexto y la relevancia de los objetivos planteados en el estudio.

Formación Basada en Competencias

De acuerdo a Carbonell (2013) la educación es una de las mejores inversiones, no solo en la medida en la que permite acceder al mundo laboral, sino también en el sentido de que entrega la posibilidad de vivir con dignidad y participar eficazmente en la sociedad. Sin embargo, la mayoría de los sistemas educacionales actuales se centran en la adquisición de contenidos, ya sea para obtener resultados sobresalientes en mediciones estandarizadas como el SIMCE o porque es el modelo educativo al que estamos acostumbrados como sociedad, o para el único para el que estamos realmente preparados. Esto no permite al estudiante desenvolverse exitosamente en la sociedad, ya que se forma en solo uno de los 4 pilares de la educación, el saber conocer. Si bien, es un pilar fundamental, si no está acompañado por los otros 3 pilares (saber ser, saber hacer y saber convivir) no se está contribuyendo al desarrollo integral de los estudiantes. Es una realidad que estudiantes que han obtenido calificaciones sobresalientes en la educación media en ocasiones se encuentran con un gran desafío a nivel universitario o laboral debido a la carencia de habilidades que complementen su conocimiento y la de ser capaces de aplicarlo en diferentes escenarios.

Buscando un desarrollo integral de las capacidades de los estudiantes, los modelos educativos han apuntado a dejar de lado una enseñanza centrada en el aprendizaje pasivo, los contenidos, la memorización y la respuesta correcta para enfocarse en una enseñanza centrada en el aprendizaje activo y en la adquisición de

saberes, habilidades y actitudes que permitan al educando desenvolverse exitosamente en un mundo en permanente transformación (Educarchile, s.f.).

Frente a esta problemática, las metodologías activas como la formación basada en competencias entran en acción, ya que “un currículo basado en competencias permite así establecer un aprendizaje más activo centrado en el estudiante y fundamentalmente orientado a la vinculación teoría práctica a través de la integración de los saberes fundamentales.” (Casanova et al, 2018, p.115).

Una de las razones fundamentales para adoptar el enfoque formativo basado en competencias es lograr preparar al estudiante para el mundo laboral y para la vida.

De acuerdo a Zanala y Arnau (2007),

El uso del término «competencia» es una consecuencia de la necesidad de superar una enseñanza que, en la mayoría de los casos, se ha reducido al aprendizaje memorístico de conocimientos, hecho que conlleva la dificultad para que éstos puedan ser aplicados en la vida real.
(p.11)

De la misma manera García (2010) expone que existe una brecha entre los programas de educación y la realidad de las empresas y organizaciones, lo cual dificulta tanto el éxito del estudiante, como el desarrollo social y económico.

El Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico en las escuelas es fundamental para mejorar la calidad de la educación. Dentro del contexto escolar, el liderazgo educativo es la segunda

variable más influyente en el aprendizaje escolar, después de las prácticas de los docentes en el aula (Jara et al, 2023)

El liderazgo pedagógico, se caracteriza por “coordinar, monitorear y evaluar el currículum, la forma en que los contenidos son impartidos y las actividades de evaluación; promover un clima de aprendizaje; y crear un clima escolar y entorno de trabajo favorable” (Jara et al, 2023, p.8).

Los líderes efectivos no solo administran, sino que también impulsan mejoras en la enseñanza y el aprendizaje, afectando positivamente a profesores y estudiantes, lo que a su vez mejora el rendimiento general de las instituciones educativas y del sistema educativo en su conjunto (Rodríguez, 2011).

La Gestión Curricular

La gestión del currículo se entiende como un proceso continuo y en constante evolución que requiere la planificación, organización, implementación y evaluación de acciones. Este proceso tiene como objetivo facilitar cambios y mejoras constantes en el currículo. (Martínez et al, 2022)

Díaz (2001), señala que una de las definiciones de currículo es:

El currículo es un conjunto estructurado de objetivos, contenidos, métodos y criterios de evaluación que guían el proceso educativo en una institución o sistema educativo. Es el plan o guía que determina lo que se enseñará y cómo se enseñará, así como los objetivos que se espera que los estudiantes alcancen a lo largo de su formación. (Capítulo 3, p.95)

La Gestión de Recursos de la Escuela

La gestión de recursos educativos es el conjunto de acciones y estrategias implementadas para dirigir y optimizar el uso de estos recursos. Una correcta gestión de los recursos del establecimiento resulta altamente beneficioso para los estudiantes. No obstante, al hablar de recursos no solo se hace referencia a recursos materiales, sino también a los recursos humanos, financieros y académicos (Cabrera, 2023).

Cabrera (2023) clasifica a la gestión de recursos en 4 dimensiones: la gestión del personal, cuyo objetivo es contar con un equipo calificado y motivado; la gestión de recursos académicos, cuyas actividades velan por el cumplimiento de objetivos educativos tales como el proyecto educativo; la gestión de recursos financieros, que busca administrar eficazmente las operaciones económicas del establecimiento; y la gestión de recursos materiales, que abarca los materiales didácticos como la infraestructura necesaria para una enseñanza de calidad.

Elaboración, Validación, y Aplicación de Instrumentos

De acuerdo a Hernández (2014) un instrumento de medición es un recurso que el investigador emplea para recopilar información o datos sobre las variables de interés para su estudio. Además, señala que si bien existen distintos tipos de instrumentos de medición, el procedimiento general para su elaboración y aplicación es similar, contando con 10 fases.

Las fases para la elaboración son:

1. Redefiniciones fundamentales,
2. Revisión enfocada de la literatura en instrumentos pertinentes,
3. Identificación del dominio de las variables a medir y sus indicadores,
4. Toma de decisiones clave,
5. Construcción del instrumento,
6. Prueba piloto,
7. Elaboración de la versión final del instrumento o sistema y su

procedimiento de aplicación, 8. Entrenamiento del personal que administrará el instrumento, codificará respuestas e interpretará resultados, 9. Obtener autorizaciones para aplicar el instrumento, y 10. Administración del instrumento. (Hernández Sampieri, 2014, pp 209-210)

Frente al concepto validación, el autor señala que “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández, 2014, p. 200), señalando que aquella validez puede analizarse por medio de distintos tipos de evidencia. Entre ellas encontramos la evidencia relacionada con el contenido, la que se determina en base al nivel en qué un instrumento representa adecuadamente el contenido específico de lo que quiere medir; la evidencia relacionada con el criterio, la que se establece al obtener resultados semejantes, utilizando instrumentos o criterios externos que evalúan la misma variable o concepto; y la evidencia relacionada con el constructo, la cual se obtiene al demostrar que las mediciones del concepto o variable son congruentes, comparándolo con otros conceptos que estén teóricamente relacionado, ya sean los conceptos similares u opuestos.

Marco Contextual

El colegio CEAVI es un establecimiento particular subvencionado, gratuito, enfocado en la educación de jóvenes y adultos, con un rango de edad que va aproximadamente desde los 15 a los 70 años de edad. Este establecimiento cuenta con niveles de enseñanza media divididos en niveles. Estos son el primer nivel (1 ° y 2 ° medio) y segundo nivel (3 ° y 4 ° medio), distribuidos en jornadas de mañana, tarde y noche.

El perfil de los estudiantes de la Educación de Jóvenes y Adultos, en adelante EPJA, que conforman el establecimiento, se distinguen por presentar una gran diversidad, las cuales abarcan elementos de su identidad, como su rango etario, nacionalidad e identidad de género; su contexto, como su nivel socioeconómico, estilo de vida y aspectos socioculturales (valores, creencias y lenguaje); su competencia académica, como los conocimientos base, capacidad de concentración y autonomía, coeficiente intelectual, habilidades de aprendizaje y necesidades educativas especiales; sus objetivos, con un sentido de emergencia debido a oportunidades laborales o de autorrealización y con planes de continuar con su proceso educativo; sus experiencias previas, que influyen en su visión de la educación, en sus hábitos de estudio, en el estudiar en función del resultado (calificación) y no del proceso (aprendizaje), en su baja autoestima académica y en su necesidad de constante refuerzo positivo; y su valoración de la educación, como sus proyecciones al egresar de la EPJA y la importancia de la educación en sus vidas.

La EPJA, es una modalidad que actualmente supera los 120.000 estudiantes, sin embargo la subvención que recibe es más baja que la de las otras modalidades educativas (Merino, s.f.). Debido a la falta de recursos, el establecimiento no cuenta con el equipo multidisciplinario fundamental para acompañar a los estudiantes y apoyarlos en el logro de sus objetivos, resultando en la deserción escolar, el cual es un fenómeno recurrente en este contexto educativo. De acuerdo a los análisis hechos con el equipo directivo y docente, se deben a variables como sus dificultades académicas,

responsabilidades parentales y laborales y problemas económicos y de salud física y mental.

Los estudiantes del establecimiento están inmersos en muchas situaciones de vulnerabilidad, viviendo en sectores residenciales caracterizados por la precariedad, o el contacto con la violencia, las drogas y el alcohol. Si bien, el 75% de sus estudiantes se encuentran categorizados en los grupos socioeconómicos pobres o vulnerables, el colegio no cuenta con programas de alimentación y becas para sus estudiantes, debido a que la modalidad EPJA no está considerada dentro de beneficios como JUNAEB o los aportes establecidos por la ley SEP.

El estado de salud mental que presentan los estudiantes CEAVI es inestable. Durante el 2021, representó un 10% de la matrícula total, aumentando a un 15% en el 2022 y a un 30% en el 2023. Estos problemas suelen categorizarse dentro cuadros de ansiedad, depresión, abuso de alcohol y/o drogas, crisis de pánico, abuso sexual durante la infancia y violencia intrafamiliar.

Misión

Somos una institución dedicada a la educación de jóvenes y adultos, donde valoramos y respetamos a nuestros estudiantes por lo que son. Ofrecemos una propuesta educativa centrada en la generación de espacios óptimos de aprendizajes, seguidos del acompañamiento, la orientación y la sana convivencia, logrando con esto, contribuir a nuestra sociedad con personas responsables, comprometidas, que sean capaces de superarse y enfrentar con éxito sus proyectos de vida.

Visión

Ofrecer al estudiantes joven y adulto la infraestructura, implementación y clima organizacional que favorezca su proceso educativo-formativo, posibilitándole su mejor inserción en los ámbitos: social, familiar y laboral.

Aspectos analíticos-situacionales Ofrecer al estudiantes joven y adulto la infraestructura, implementación y clima organizacional que favorezca su proceso educativo-formativo, posibilitándole su mejor inserción en los ámbitos: social, familiar y laboral. Esta visión institucional de internalizar en los estudiantes los valores de responsabilidad, respeto y tolerancia, se sustenta en principios de: CEAVI atiende preferentemente a sectores de jóvenes estudiantes que participan en el mundo del trabajo, a personas que presentan situaciones familiares, sociales y de autoestima desfavorecidas, por lo que se debe entregar una educación pertinente que le facilite a los estudiantes a insertarse en el mundo laboral, y a la vez facilitar las herramientas a los que buscan ingresar a la educación superior.

Logros

Desde el año 2023, el colegio cuenta con recursos entregados por el Sistema de Alerta Temprana contra la deserción escolar (SAAT), el que ha permitido al establecimiento el lograr apoyar a sus estudiantes en sus necesidades económicas por medio de la entrega de un total de 125 de Giftcards \$20.000, las cuales pueden ser utilizadas tanto para la compra de alimentos, como para el de útiles escolares.

Por otro lado, con el objetivo de aportar en el desarrollo de los estudiantes y en sus oportunidades laborales, el colegio ha generado un vínculo con el Centro de Formación Técnica de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso para entregarles la posibilidad de inscribirse a talleres con certificación, tres veces durante el año. Entre los talleres disponibles se encuentra el taller de Instalaciones Eléctricas Domiciliarias, de Gastronomía, de Estética y de Primeros Auxilios.

Diseño y Aplicación del Instrumento

El instrumento es un cuestionario elaborado tomando en cuenta las áreas de: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Cada área se dividió en distintas dimensiones.

El área de Formación Basada en Competencias se centra en las dimensiones Saber Conocer, Saber Hacer, y Saber Ser; el área de Liderazgo Pedagógico en las dimensiones Rediseñar la Organización, Gestionar la Instrucción, Desarrollar Personas, y Establecer Dirección; el área de Gestión Curricular en las dimensiones Gestión Pedagógica, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, y Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes; y el área de Gestión de Recursos en las dimensiones de Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Financieros y Administrativos, y Gestión de Recursos Educativos.

Cada dimensión se analiza mediante una serie de prácticas que el establecimiento educativo debería llevar a cabo en el área y dimensión correspondiente. Estas son evaluadas a través de una escala de cuatro niveles de calidad que busca definir la claridad de los propósitos de las mismas, su sistematicidad, su orientación a una mejora progresiva y su capacidad de mejora continua por medio de una evaluación permanente. La finalidad es determinar aquellas prácticas que constituyen fortalezas y aquellas que representan debilidades al momento de contribuir al desarrollo institucional y al logro de los propósitos educativos, de acuerdo a la percepción expresada por los actores del establecimiento.

En la elaboración del instrumento participaron docentes expertos del programa de Magíster Profesional en Currículum y Evaluación Basado en Competencias, quienes tomaron en cuenta cada una de las áreas del objeto de estudio con sus respectivas dimensiones y prácticas asociadas.

En cuanto a su validación, el instrumento contó con dos procesos. En primera instancia, fueron los docentes de la Universidad Miguel de Cervantes quienes lo validaron, asegurando la coherencia y pertinencia de los ítems con respecto a los objetivos del estudio. En segunda instancia, el instrumento fue revisado y validado por el director del colegio, el señor Ángel Rodríguez Oyarce, quien entregó retroalimentación en cuanto a si las preguntas eran adecuadas para el contexto escolar y los objetivos específicos de la investigación. (Ver Anexo 1)

El instrumento fue aplicado como un cuestionario autoadministrado que fue respondido por cinco docentes, quienes imparten las asignaturas de estudios sociales, ciencias naturales, idioma extranjero inglés, lengua castellana y comunicación, y matemáticas, así como por el director académico y el encargado de la unidad técnico pedagógica.

Se le indicó a los participantes cuáles eran las áreas que analizaría el instrumento y que debían responder en base a la realidad del establecimiento, marcando en cada cuadrícula el valor que bajo su consideración se asemejaba más al nivel de calidad de cada una de las prácticas presentadas. Se les explicó el significado de cada nivel de calidad para asegurar su comprensión y un análisis veraz.

Los docentes completaron el instrumento en un plazo de dos días, teniendo la oportunidad de realizar consultas en caso de no comprender en su totalidad la definición de algunas de las prácticas.

Instrumento Para Diagnosticar Las Áreas De Formación Basadas En Las Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular Y Gestión De Recursos

A continuación se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeja más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

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

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular.				
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 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 generan 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 y realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al 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 educativa 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 prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
6. El director lidera 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 delega responsabilidades.				

8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente.				
--	--	--	--	--

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	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 los diversos problemas que 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 disciplinarias y de reglamento para que se respeten.				

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión Pedagógica

Prácticas	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 prácticas a mejorar.				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión,				

identificación e intercambio de buenas prácticas.				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	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 compartan, 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, entre otros.				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que los 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 reemplazo en caso de licencias médicas.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven 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 prácticas.				

Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos

Prácticas	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---

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

Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

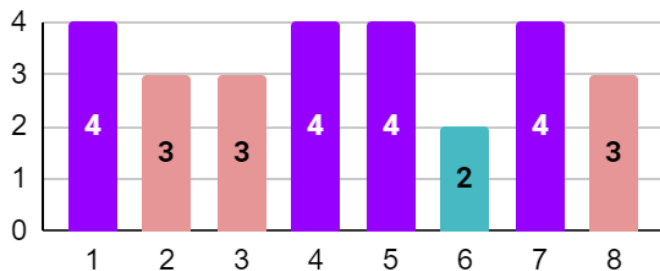
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que				

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.				

Análisis de Resultados

Área: Formación Basada en Competencias

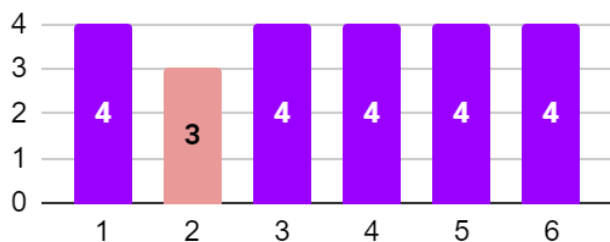
Saber Conocer



Los participantes perciben la mayoría de las prácticas de la dimensión Saber Conocer en un nivel de calidad igual o superior a tres, es decir, se manifiesta una mejora continua o una evaluación permanente de la práctica. Esto indicaría, que se hace visible para los actores educativos un manejo por parte de los docentes en aspectos como el manejo de la estructura y contenidos de la asignatura, el trabajo colaborativo por medio de proyectos en común, el conocimiento inicial e intermedio de sus estudiantes, y los recursos con los que cuenta para ello.

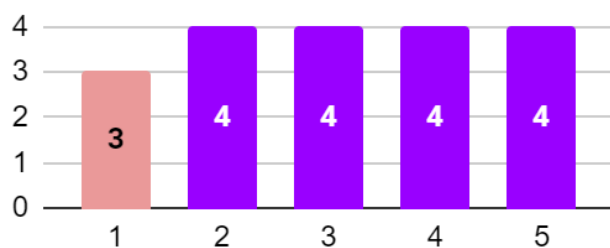
Sin embargo, podemos apreciar en el segundo nivel de calidad a la práctica relacionada con el abordaje de los contenidos de lo concreto a lo abstracto. Esto quiere decir que la práctica se encuentra sistematizada, más sin intenciones explícitas de mejorarla.

Saber Hacer



Las prácticas de la dimensión Saber Hacer están consideradas dentro de los dos niveles de calidad más altos. Una de las razones que podrían explicar los resultados obtenidos está el hecho de que en el colegio se llevan a cabo análisis trimestrales de las fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza-aprendizaje finalizado, con el objetivo de generar estrategias oportunas y pertinentes. En otras palabras, es una práctica sistematizada con procesos de evaluación permanente. No obstante, en cuánto al desarrollo de la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante se determina que es una práctica orientada al progreso, pero sin un mecanismo formal que la evalúe para su mejora permanente.

Saber Ser

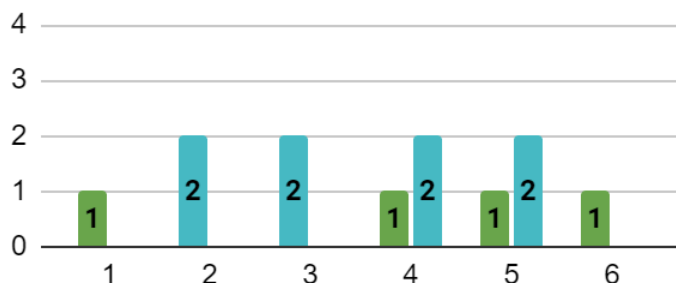


En la dimensión Saber Ser cuatro de cinco prácticas sugieren niveles de calidad iguales o sobre tres. Lo que señala que el docente incentiva aspectos como la participación solidaria, la responsabilidad, el desarrollo integral, y la motivación en actividades transversales por medio del trabajo colaborativo con sus colegas. Aspectos que se evalúan y perfeccionan de manera permanente a través de reuniones trimestrales que proponen ideas centrales que son abordadas en todas las asignaturas.

A su vez, se desarrolla en los educandos la habilidad de trabajar de forma rigurosa y perseverante con disposición a la crítica y la autocrítica, haciendo uso de rúbricas como herramienta de evaluación. Esto es una práctica que ha ido evolucionando en su exactitud, rigurosidad, y calidad, sin embargo, no es un elemento que sea evaluado para su perfeccionamiento de forma permanente. (Compartir rúbricas y dar feedback entre profesores, dar el espacio para ello) (martes y viernes, sin atención al público)

Área: Liderazgo pedagógico

Rediseñar la Organización



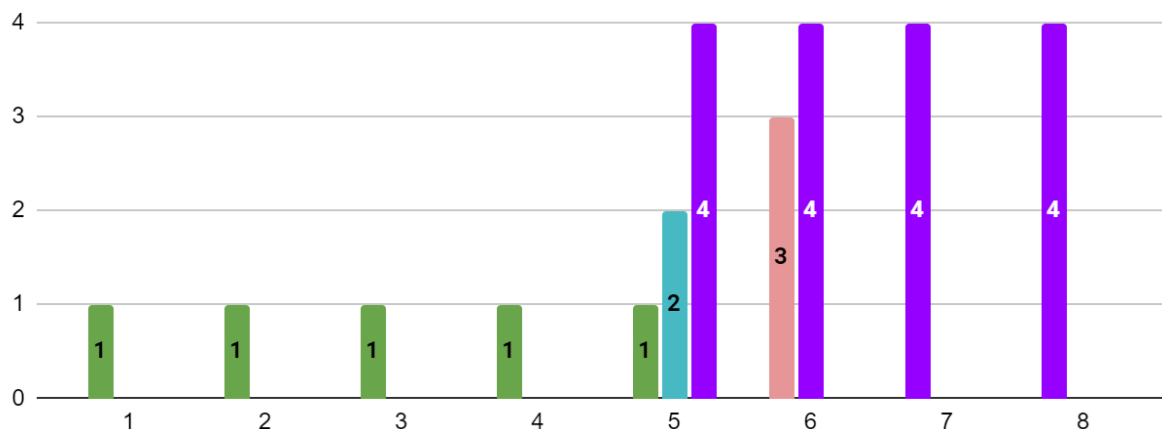
La dimensión Rediseñar la Organización es evaluada como una categoría en la que no se vislumbra una mejora progresiva o permanente.

Los miembros del establecimiento identifican las prácticas de la dimensión en niveles de calidad iguales o menores a dos. Acciones como reflexionar sobre las virtudes de sus docentes para generar talleres o charlas o gestionar capacitaciones para incorporar nuevos cargos son identificadas como actividades difusas y esporádicas. En este sentido, algunos docentes reciben retroalimentación de sus fortalezas y debilidades, pero en conversaciones informales, no obstante, éstas no se traducen en talleres para sus necesidades específicas. Sin embargo, sí se ofrecen oportunidades de estudio mediante la inscripción a cursos o diplomados ofrecidos por las universidades al establecimiento.

Por otro lado, las acciones que se relacionan con la recolección de resultados académicos para la toma de decisiones y la ejecución de cambios estructurales para facilitar la labor docente son observadas como acciones con propósitos claros y sistematizados. Lo anterior, por medio de análisis que en ocasiones se han desarrollado de forma anual, resultando en conclusiones sobre los cambios necesarios que se deben realizar para el beneficio integral de los estudiantes, como lo es la mejora de estrategias educativas que repercutan positivamente en su aprendizaje o la creación o modificación de protocolos disciplinares que permiten que el proceso de enseñanza y aprendizaje se desarrolle en un ambiente seguro y de calidad para todos los involucrados.

Al mismo tiempo, prácticas que involucran supervisiones periódicas para mejoras continuas y la generación de cambios en las funciones administrativas conforme a la carga laboral que poseen los docentes son percibidas tanto como acciones difusas y no sistematizadas como acciones con un propósito claro y sistematizadas. En este sentido, la opinión de los agentes educativos puede variar debido a las responsabilidades que se les encomiendan, ya que ya sea que se forme parte del Equipo de Gestión, el directivo o el docente, la carga laboral varía de persona a persona.

Gestionar la Instrucción

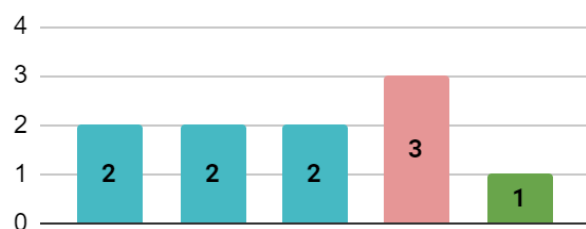


En la dimensión Gestionar la Instrucción, las prácticas relacionadas con el Equipo de Gestión obtuvieron la evaluación de calidad más baja, mientras que aquellas asociadas al Equipo Directivo alcanzaron el nivel más alto de calidad. En otras palabras, las acciones del Equipo de Gestión que involucran cambios e innovación con la ayuda de herramientas físicas y tecnológicas, la gestión para oportunidades de trabajo colaborativo y la creación de espacios de reunión para el mejoramiento de la enseñanza no se ejecutan de manera constante o estructurada, lo que genera confusión o falta de dirección en el Equipo Docente.

En contraposición, las acciones del Equipo Directivo se consideran, en general, como orientadas a la mejora constante y a la evaluación regular para su perfeccionamiento. Entre las prácticas con mayores niveles de calidad están los espacios para conversaciones profesionales sobre desafíos académicos, la retroalimentación constructiva a los docentes, el establecimiento de prioridades, la coordinación y delegación de responsabilidades de manera efectiva, y la atención de las inquietudes individuales de cada docente.

La práctica sobre la gestión para los procesos de cambio y mejoramiento obtuvo resultados de calidad diversos, fluctuando desde el nivel más bajo al más alto. Esto implica que para algunos de los participantes es una acción no sistematizada o clara, para otros es clara y está sistematizada, y para otro grupo es una acción con un mejoramiento permanente. En este caso, la variación puede deberse al nivel de conocimiento o de participación de los miembros del colegio en los procesos de análisis trimestrales y/o anuales del establecimiento.

Desarrollar Personas

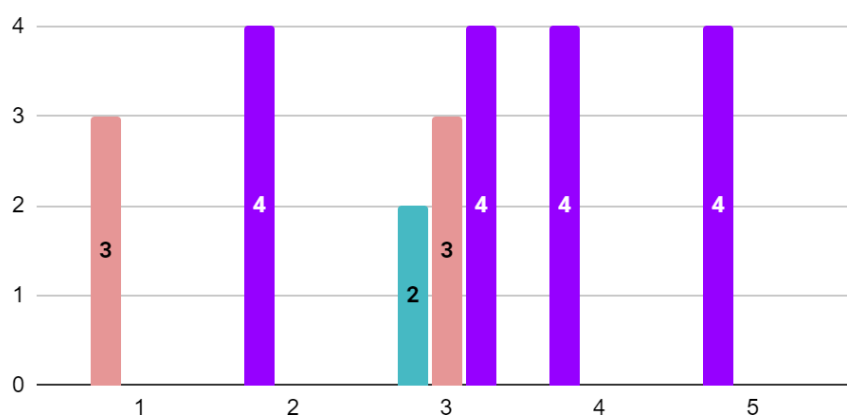


El nivel de calidad más bajo lo adquiere la práctica asociada a la gestión de instancias de esparcimiento y recreación para establecer lazos y una identidad escolar, la cual se considera como una acción no sistemática. En este aspecto, debido a que la institución educativa está conformada por estudiantes jóvenes y adultos, se cuenta con un horario reducido, el cual atiende la realidad laboral y familiar de los mismos, lo que se puede manifestar en una falta de tiempo en el horario de clases para la generación de las instancias señaladas. Durante el año, se desarrollan oportunidades para establecer lazos, sin embargo, tal como lo señalan los resultados, aún no es una práctica sistemática.

En el siguiente nivel de calidad, en el que se hace presente la claridad en cuanto a los objetivos y la ejecución de acciones de forma regular y organizada, se encuentran las prácticas en las cuales el Equipo Directivo otorga recursos e instancias de formación y apoya a su personal de forma respetuosa. En este caso, el colegio cuenta con la entrega de recursos para los estudiantes, los que van desde útiles escolares hasta apoyo económico, los cuales han sido gestionados por el Equipo Directivo. Además, dado que el colegio es un espacio de tamaño reducido y el Equipo Docente consta de doce miembros, a su vez debido al buen clima laboral existente, se generan espacios para conversaciones eficaces y oportunas sobre las situaciones problemáticas que se producen y las necesidades personales del equipo.

Mientras que, en el nivel de calidad tres está presente una práctica en la que se puede apreciar que el cuerpo docente percibe un apoyo constante por parte del Equipo Directivo en cuanto a los problemas cotidianos que surgen de su quehacer, y además lo califican como una práctica donde hay una mejora progresiva. Esta evaluación puede deberse al apoyo que se genera en relación con los aspectos disciplinares, puesto que al presentarse un problema de esta índole, se suele derivar directa y rápidamente el caso a dirección, resultando en ocasiones en una posterior reunión con todo el Equipo Docente correspondiente, el director y el estudiante para la resolución oportuna del problema. Esto le proporciona tranquilidad y confianza al docente, sintiéndose apoyado, y le asegura un ambiente óptimo a los estudiantes.

Establecer Dirección

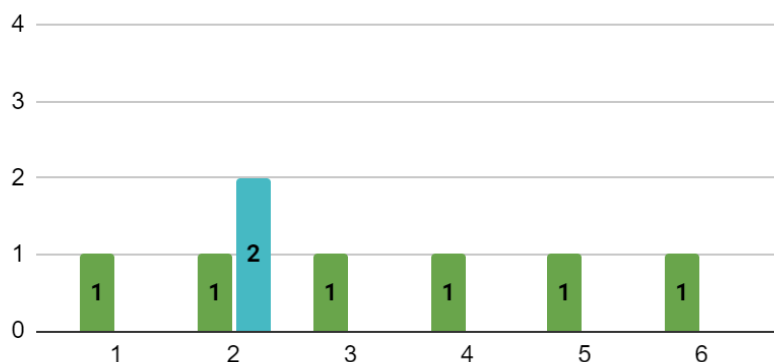


La mayoría de las prácticas de la dimensión Establecer Dirección son analizadas como acciones que se evalúan y perfeccionan de forma permanente o que al menos cuentan con un sistema claro orientado a la mejora de los resultados institucionales. Lo anterior se puede atribuir a que las prácticas de la revisión del reglamento, del proyecto educativo institucional, de la misión y la visión del colegio, y de las normas disciplinares y de reglamento son revisadas en las reuniones anuales del equipo educativo con la meta de mejorar el quehacer educativo en base a las fortalezas y debilidades del año escolar finalizando.

La práctica que está asociada a la existencia de un sistema organizado de los datos, actualizado y de fácil consulta es considerada de igual forma en tres niveles distintos de calidad. Esto puede deberse a los tipos de conocimientos que poseen los participantes. El Equipo Docente suele no estar completamente al tanto de algunas mejoras como lo está el Equipo de Gestión y/o el Equipo Directivo, ya que no se entrega la información correspondiente que lo permita e incentive.

Área: Gestión Curricular

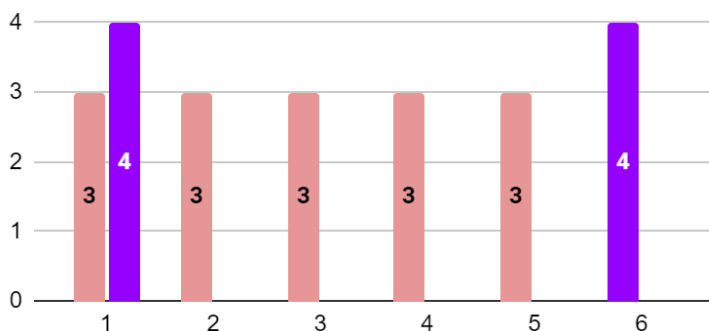
Gestión Pedagógica



El establecimiento evidencia que la mayoría de las prácticas en la dimensión Gestión Pedagógica resultan confusas, ya que no cuentan con un propósito claro, una estructura definida o una ejecución constante. Éstas revelan debilidades en la gestión de la Unidad Técnico Pedagógica, en cuanto al monitoreo de aspectos curriculares, al análisis de planificaciones y a la organización de instancias de reflexión. Esto es consecuencia del doble cargo que sostiene el encargado de la Unidad Técnico Pedagógica, quien también asume las responsabilidades de Secretario Administrativo, lo que podría explicar, o no, su capacidad para realizar un seguimiento efectivo y brindar la retroalimentación necesaria al Equipo Docente.

La práctica que involucra el asegurarse de que las planificaciones sean entregadas con sus objetivos, estrategias y evaluaciones claras, es apreciada tanto como una práctica sistemática como no. Lo anterior, se le puede atribuir a que las planificaciones son entregadas pero no involucran todos los aspectos mencionados y tampoco se recibe retroalimentación sobre aspectos que deban ser mejorados.

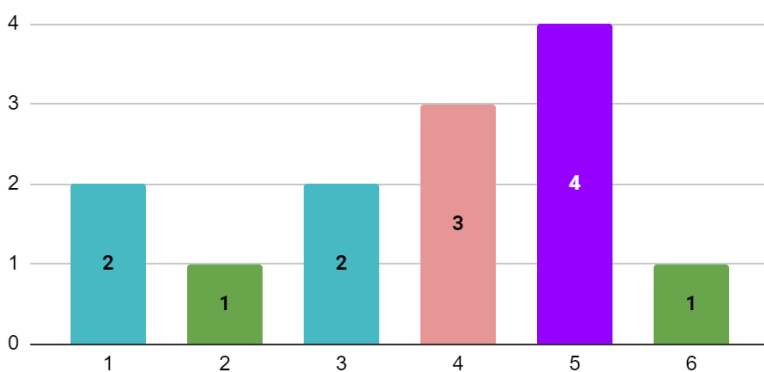
Enseñanza y Aprendizaje en el Aula



El centro educativo se posiciona en un nivel de calidad igual o superior a tres en todas las prácticas de la dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula. En otras palabras, la activación de conocimientos y la evaluación formativa son prácticas que se considera que evolucionan de forma continua.

En tanto que, prácticas como la comunicación clara de los objetivos a alcanzar y de nuevos conceptos, la aplicación de variedad de estrategias y la mantención de un clima de aprendizaje adecuado se encuentran en un nivel de calidad en el que se aprecia una mejora progresiva y continua de sus estructuras.

Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes



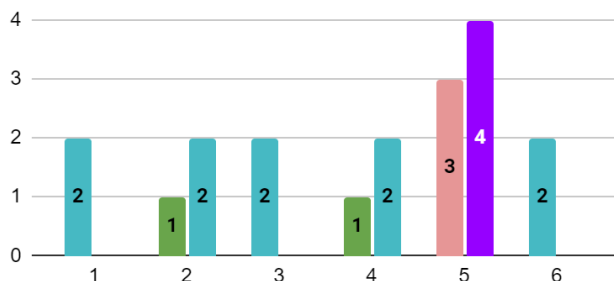
Los niveles de calidad de las prácticas de la dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes son variados. Prácticas como la generación de oportunidades para potenciar habilidades o intereses de los estudiantes y como la instauración de talleres de reforzamiento no son acciones que se lleven a cabo de manera estructurada, ya que no son situaciones que se implementen. Probablemente, debido al horario reducido de clases, característicos de la educación de jóvenes y adultos. En ocasiones, los docentes han ofrecido reforzamiento, pero este se realiza de forma muy esporádica, debido a que lo llevan a cabo durante su horario de almuerzo.

Por otro lado, prácticas como el monitoreo de dificultades de aprendizaje, sociales, afectivas y conductuales son actividades que se ejecutan de manera regular y organizada. Más no con orientación a la mejora, los cuales se reflejan en los protocolos, es decir, acciones sistemáticas, como las evaluaciones formativas o las observaciones sobre los estudiantes que se comparten durante los consejos de profesores. Sin embargo, no se aprecian como acciones que apunten a la mejora progresiva.

Mientras que, las prácticas relacionadas con la orientación sobre el ingreso a la educación superior y las salidas pedagógicas se encuentran en un nivel de calidad en el que existe una mejora progresiva y una mejora por medio de la evaluación permanente, respectivamente. Lo que se presenta a través de charlas universitarias periódicas y salidas pedagógicas establecidas en el calendario escolar, siendo la última una actividad que inició el año 2023, la cual se evalúa cada trimestre para proponer mejoras e ideas para las siguientes actividades.

Área: Gestión de Recursos

Gestión de Recursos Humanos



Los resultados de la evaluación de calidad de la dimensión Gestión de Recursos Humanos varía dependiendo de la práctica, a pesar de eso, la mayoría de estas se encuentra entre los niveles uno y dos de calidad.

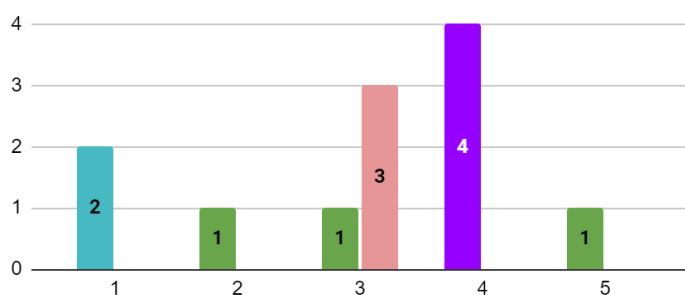
Las prácticas que se relacionan con la atracción y retención de los mejores docentes y la existencia de protocolos de desvinculación, obtuvieron niveles de calidad de uno y dos. La diferencia en la interpretación de las prácticas mencionadas podría ocurrir debido a que, por un lado, no hay acciones sistemáticas, formales o protocolares que se realicen en ninguno de los casos, sin embargo, se toman medidas informales para mantener un clima laboral óptimo y se mantienen conversaciones sobre conductas que necesitan ser ajustadas, lo que podría ser considerado por algunos de los integrantes del establecimiento como prácticas estructuradas y ordenadas.

Por otra parte, en un nivel de calidad en la segunda escala, la que señala que hay claridad en los objetivos de las prácticas y una sistematización de la mismas, se encuentran aquellas como los mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo, la valoración del trabajo docente, la implementación de un sistema de reconocimiento y procesos de evaluación y retroalimentación a los docentes orientados a mejorar sus prácticas. Frente al primer punto, el colegio cuenta con protocolos y estrategias establecidas para incentivar la asistencia, mientras que frente a los demás puntos, los docentes pueden haber evaluado la práctica en esa escala debido a los análisis de sus

prácticas realizadas en las reuniones trimestrales, en las que se expresan las fortalezas observadas, especialmente en cuanto a la exposición de los proyectos desarrollados por los estudiantes durante ese periodo. A su vez, durante cuatro años se entregó un reconocimiento al mejor docente del año y durante el último año se entregó un reconocimiento a todos los docentes por su desempeño.

La práctica que fue evaluada dentro de los dos mayores niveles de calidad fue la presencia de un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. En este aspecto, los integrantes del establecimiento sugieren que son acciones con objetivos claros, con un progreso constante y una evaluación permanente para su mejora. Lo anterior, se puede observar a través del trabajo colaborativo que se produce debido a la creación de proyectos transversales entre dos o más asignaturas, lo que incrementa el nivel de diálogo entre los docentes, y les obliga a desarrollar estrategias para trabajar en equipo, como lo es una actitud de respeto.

Gestión de Recursos Financieros y Administrativos



En esta dimensión, dos de sus cinco prácticas reciben una evaluación en el primer nivel es la escala de calidad, lo cual indica que hay falta de claridad en cuanto a los objetivos y los sistemas que existen en relación con el presupuesto con el que cuenta el establecimiento y el control de los gastos del mismo. Frente a esto, se evidencia un desconocimiento en cuanto a los aspectos administrativos de carácter económico del colegio, dado que no se proporciona a los docentes la documentación

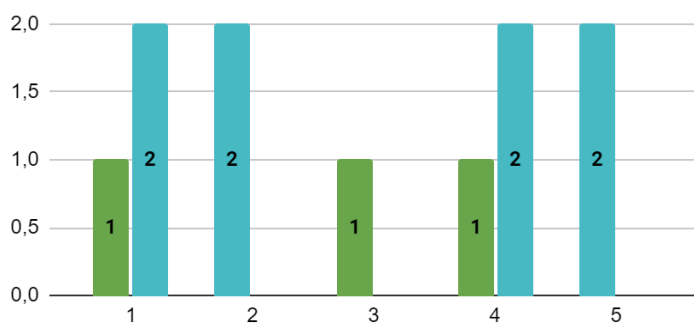
con aquella información. Además, incluso si dichos documentos existieran, no hay claridad sobre su contenido ni sobre cómo acceder a ellos para su revisión.

La práctica que hace referencia a que el colegio cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos, se identifica como una acción con un objetivo claro para los integrantes del establecimiento y con un sistema ordenado.

Frente a la práctica en la que se señala que el establecimiento está atento a programas de apoyo y que gestiona su aplicación, se hace presente una discrepancia. En este aspecto hay participantes del instrumento que no tienen claridad en cuanto los objetivos y un sistema asociado a ello, y participantes que sí los vislumbran y además consideran que hay una mejora progresiva de ellos. Esta discrepancia, ocurre debido al grado de conocimiento que tienen los distintos integrantes del establecimiento y lo involucrados que pueden estar en la aplicación de los programas correspondientes. Lo último dado que el director suele tener conversaciones sobre algunas de sus decisiones con algunos de los docentes, pero en ocasiones, no las informa a todo el personal en las oportunidades formales que se presentan, como lo son los consejos de profesores, o al comunicarlas, no todo el Equipo Docente escucha la información con atención.

Finalmente, todos los integrantes están de acuerdo con que el establecimiento cuenta con un evaluación permanente en cuanto a el cumplimiento de la legislación vigente, indicando que no tiene sanciones de la superintendencia.

Gestión de Recursos Educativos



En la dimensión Gestión de Recursos Educativos, todas sus prácticas están evaluadas en los niveles uno y dos de calidad. Dado que, en cuanto a recursos se refiere, la educación de jóvenes y adultos recibe la subvención más baja entre los niveles educativos, por lo que se dificulta el gestionar recursos con los que en ocasiones no se cuenta.

Las prácticas vinculadas al equipamiento del que el colegio dispone para el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, así como la presencia de recursos TIC fueron evaluadas en los niveles uno y dos de calidad. El equipamiento del que suelen disponer los estudiantes son los computadores que se encuentran en cada sala en la mesa dispuesta para los docentes. Las tres salas en funcionamiento cuentan con un computador y un proyector y dos de ellas tienen el cable que se requiere para generar la conexión entre ambos y el acceso a internet para completar el libro virtual. Por lo tanto, para algunos de los integrantes del establecimiento esto puede ser identificado como un cumplimiento de la práctica en un nivel básico, mientras que para otros no. Por otro lado, algunos docentes recibieron un computador portátil y el colegio dispone de dos impresoras y un computador en la sala multiuso, lo que también podría ser considerado como equipamiento que favorece al estudiantes, dado que se utilizan para crear material educativo en su beneficio.

En el nivel uno de calidad nos encontramos con la práctica que indica la disposición de una biblioteca, ya que, entre algunas razones, el colegio no cuenta con un espacio que le permita ofrecer aquel recurso a los estudiantes.

Por otro lado, en el nivel dos de calidad observamos que todos los equipos educativos identifican la presencia de recursos didácticos para los estudiantes y se establecen normas para su adecuado uso, sin embargo, no se aprecia una mejora progresiva. El colegio cuenta con materiales como cartulina, tijeras y pegamento, además de computadores que permiten desarrollar las guías necesarias para las clases.

Propuestas de Mejora

Área: Formación Basada en Competencias

Dimensión: Saber Conocer

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Revisar los contenidos abordados en el proceso formativo desde lo concreto a lo abstracto.	Otorgar las horas no lectivas de un día viernes al mes como un espacio sin interrupciones en el que los docentes puedan compartir su conocimiento y experiencia sobre las estrategias utilizadas para revisar los contenidos desde lo concreto a lo abstracto, de modo que puedan recibir retroalimentación por parte de sus colegas y aplicar los cambios necesarios.	Unidad Técnico Pedagógica Director Académico.

Dimensión: Saber Hacer

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Desarrollar la toma de	Planificar un proyecto por	Equipo Docente.

<p>decisiones y la autonomía en el estudiante.</p>	<p>trimestre en el que los estudiantes decidan los objetivos que van a alcanzar de acuerdo a sus habilidades y que desarrollen una carta Gantt donde puedan determinar su propio ritmo de trabajo y monitorear su avance.</p> <p>Involucrar a los estudiantes en la determinación de los porcentajes de importancia de las categorías de las rúbricas de evaluación.</p>	<p>Equipo Docente.</p>
--	--	------------------------

Dimensión: Saber Ser

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Desarrollar 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.</p>	<p>Otorgar semanalmente las horas no lectivas de los días martes y viernes de 12:00 a 01:00 de la tarde para que los docentes puedan compartir las estrategias que les han funcionado al momento de</p>	<p>Unidad Técnico Pedagógica. Director Académico.</p>

	incentivar las capacidades mencionadas y donde puedan compartir sus rúbricas de evaluación de modo que puedan entregar y recibir retroalimentación de sus colegas, en un espacio sin interrupciones.	
--	--	--

Área: Liderazgo Pedagógico

Dimensión: Rediseñar la Organización

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Generar talleres o charlas a estudiantes y docentes en base a reflexiones sobre las virtudes destacadas de los docentes.	Gestionar y ofrecer la oportunidad a todos los docentes de optar a capacitaciones con apoyo económico que logren potenciar sus virtudes particulares, al menos una vez cada dos años.	Director Académico. Director Administrativo.
	Gestionar una instancia al finalizar el año escolar, donde los profesores puedan exponer sus estrategias, habilidades y	Director Académico.

	<p>conocimientos al resto de los docentes, de acuerdo a las reflexiones realizadas por el director sobre sus virtudes, generando de esta forma charlas e incentivando el trabajo colaborativo.</p> <p>Continuar con la generación de espacios donde los estudiantes reciben charlas o capacitaciones en las universidades con las que el colegio ha generado una alianza.</p>	<p>Director Académico.</p>
<p>Recopilar y sistematizar los resultados académicos para la toma de decisiones.</p>	<p>Redactar un registro de los resultados académicos obtenidos en pruebas y proyectos de cada asignatura de forma trimestral y anual.</p> <p>Analizar el registro de resultados durante las reuniones trimestrales y anuales con el fin de tomar decisiones oportunas para el próximo trimestre o año</p>	<p>Unidad Técnico Pedagógica. Director Académico.</p> <p>Director Académico. Unidad Técnico Pedagógica. Equipo Docente.</p>

	escolar.	
Realizar cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.	Incluir en las reuniones trimestrales y anuales al finalizar el año escolar, un instancia específica para que los docentes puedan exponer problemáticas que dificultan su labor docente y que se establezcan soluciones a corto plazo, dentro de las posibilidades del establecimiento.	Director Académico. Unidad Técnico Pedagógica. Director Administrativo.
Crear una instancia donde el director pueda llevar a cabo supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.	Realizar reuniones mensuales con cada uno de los docentes en una de sus horas no lectivas y con el encargado de la Unidad Técnico Pedagógica, por separado, para recoger y discutir las impresiones que los integrantes mencionados poseen en cuanto al cumplimiento de objetivos pedagógicos, el ambiente escolar, el comportamiento de los estudiantes, y la demanda de recursos materiales, entre otros, de modo que	Director Académico.

	<p>identifique patrones y ofrezca sugerencias y discuta soluciones durante los consejos mensuales de profesores y las reflexiones docentes de final de trimestre.</p>	
<p>Generar cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.</p>	<p>Contratar una persona encargada de imprimir el material docente, que matricule a estudiantes y atienda al público durante el año escolar para que los docentes puedan concentrarse solo en sus tareas académicas y puedan desarrollar clases de mayor calidad.</p>	<p>Director Académico. Director Administrativo.</p>
<p>Realizar gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.</p>	<p>Realizar una reunión anual en la que se determine qué cargos deben ser creados para el funcionamiento óptimo del colegio y ofrecer oportunidades de capacitación para que sus integrantes puedan optar a ellos.</p> <p>Revisar anualmente el</p>	<p>Director Académico. Director Administrativo.</p> <p>Director Académico.</p>

	presupuesto del colegio para determinar la posibilidad de generar nuevos cargos.	Director Administrativo.
--	--	--------------------------

Dimensión: Gestionar la Instrucción

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Realizar procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza.	<p>Entregar un reporte con una retroalimentación de las planificaciones trimestrales de los docentes.</p> <p>Generar una instancia donde se expongan estrategias novedosas para el Equipo Docente o habilidades que necesiten refuerzo de forma anual durante las reflexiones al finalizar el año escolar.</p>	<p>Unidad Técnico Pedagógica.</p> <p>Director Académico. Unidad Técnico Pedagógica.</p>
Otorgar instancias que promuevan el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.	Generar un espacio durante las vacaciones de verano de los estudiantes en los que los docentes no deban atender público para darles la oportunidad	Director Académico.

	<p>de trabajar de forma colaborativa.</p> <p>Contratar a una secretaria o un secretario que se encargue del proceso de matrícula al menos dos días por semana para que los docentes puedan trabajar de forma colaborativa sin interrupciones.</p>	Director Administrativo.
<p>Otorgar espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.</p>	<p>Dar un espacio mensual en el consejo de profesores para expresar las herramientas que se requieren para los proyectos futuros.</p>	<p>Director Académico. Unidad Técnico Pedagógica.</p>
<p>Gestionar de manera efectiva las prioridades, estableciendo ritmo, coordinando y delegando responsabilidades.</p>	<p>Mantener el desarrollo de las reflexiones docentes trimestrales en las que el Director Académico expresa sus apreciaciones, escucha las impresiones de los docentes y establece protocolos de acción, junto al Equipo</p>	Director Académico.

	Docente.	
--	----------	--

Dimensión: Desarrollar Personas

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Apoyar al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.	Continuar con la aplicación de los protocolos de acción establecidos para solucionar problemas de la realidad diaria del establecimiento.	Director Académico. Equipo Docente.
	Continuar con protocolos que involucran resolver problemas en la conducta de los estudiantes de forma inmediata, a través de reuniones con sus docentes y el Director Académico, así como conversaciones con el representante académico del mismo, tan pronto como ocurren los incidentes.	Director Académico. Equipo Docente.
Gestionar instancias de esparcimiento y recreación	Desarrollar actividades enfocadas en establecer lazos en la comunidad	Director Académico. Unidad Técnico Pedagógica.

para establecer lazos y una identidad escolar.	educativa los días miércoles en los que se cierra cada trimestre a partir del tercer y cuarto periodo.	Equipo Docente.
--	--	-----------------

Dimensión: Establecer dirección

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Generar un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta.	Crear una carpeta en Google Drive con archivos que contengan datos organizados y actualizados a la que puedan acceder todos los agentes educativos del colegio con su correo electrónico.	Unidad Técnico Pedagógica. Director Académico.
	Actualizar los datos de manera mensual.	Unidad Técnico Pedagógica. Director Académico.

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión Pedagógica

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
----------	---------------------	-------------

<p>Monitorear regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>	<p>Contratar a un encargado para la Unidad Técnico Pedagógica, ya sea un docente nuevo para el equipo como uno de los docentes del equipo actual, el cual debe desempeñarse de forma exclusiva a aquella labor.</p> <p>Efectuar un análisis comparativo entre los objetivos, contenidos y habilidades a desarrollar presentes en las planificaciones y el currículum nacional de forma anual.</p>	<p>Director Administrativo. Director Académico.</p> <p>Unidad Técnico Pedagógica.</p>
<p>Corroborar que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>	<p>Enviar las planificaciones al encargado de la Unidad Técnico Pedagógica de forma trimestral con todos los elementos solicitados.</p> <p>Analizar y retroalimentar a los docentes en cuanto al cumplimiento de los objetivos correspondientes de forma trimestral en una de las horas no lectivas de</p>	<p>Equipo Docente</p> <p>Unidad Técnico Pedagógica</p>

	la primera semana de cada trimestre.	
Contar con una revisión y análisis de las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	Retroalimentar a los docentes en cuanto a sus planificaciones trimestrales en una de sus horas no lectivas, a convenir, de forma trimestral.	Unidad Técnico Pedagógica.
Generar 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.	Indicar quiénes son los estudiantes que necesitan mayor atención en los consejos de profesores mensuales y establecer estrategias para abordar la situación. Analizar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y las metodologías y prácticas utilizadas durante el trimestre, determinando aquellas que deben mejorar y aquellas que se deben conservar, durante los días de reflexión docente desarrollados los días jueves y viernes al final de cada trimestre.	Equipo Docente. Unidad Técnico Pedagógica. Director Académico. Equipo Docente. Unidad Técnico Pedagógica. Director Académico.

Generar instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.	Reflexionar, identificar e intercambiar buenas prácticas en las reflexiones docentes que se llevan a cabo al finalizar el año escolar.	Unidad Técnico Pedagógica. Equipo Docente. Director Académico.
--	--	--

Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Realizar la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos, en cada clase.	Investigar, sugerir, y compartir estrategias utilizadas que permitan activar conocimientos previos de manera efectiva en las horas no lectivas de los días martes y viernes de 12:00 a 01:00 de la tarde y durante las reflexiones al final del año escolar. Registrar los resultados de la aplicación de las estrategias de activación de conocimientos seleccionadas para compartir experiencias y	Equipo Docente. Equipo Docente.

	mejorar su forma de aplicación.	
Monitorear, retroalimentar, reconocer y reforzar el trabajo de los estudiantes constantemente y mantener una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.	Construir el aprendizaje mediante el desarrollo de proyectos desafiantes, entregando una retroalimentación constante, indicando a los estudiantes sus fortalezas y debilidades.	Equipo Docente.

Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Implementar estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	Planificar proyectos que le den la oportunidad a los estudiantes de utilizar sus habilidades y explorar sus intereses por medio de propuestas personales de presentación de sus proyectos escolares.	Equipo Docente
Otorgar espacios de salidas pedagógicas para que los estudiantes aprendan en diferentes contextos.	Planificar una salida pedagógica centrada en el tema principal del trimestre, en la cual los profesores trabajan	Director Administrativo. Equipo Docente. Unidad Técnico Pedagógica.

	colaborativamente, creando una actividad en común que se desarrolla en un contexto distinto al escolar, una vez por trimestre.	
Reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje de las diferentes disciplinas.	<p>Entregar guías de aprendizaje que contengan una explicación progresiva y minuciosa del contenido a reforzar y actividades para poner en práctica lo aprendido, con las respuestas correctas para así también incentivar la autonomía.</p> <p>Retroalimentar al estudiante de acuerdo a los resultados y las dudas que pueda presentar durante el periodo de clases.</p>	<p>Equipo Docente.</p> <p>Equipo Docente.</p>

Área: Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.</p>	<p>Establecer las responsabilidades de forma realista, considerando el tiempo de horas no lectivas de cada docente.</p>	<p>Director Académico. Unidad Técnico Pedagógica.</p>
	<p>Proporcionar recursos básicos, como plumones de pizarra, té, café y agua embotellada, sin que esto implique un gasto adicional para los docentes.</p>	<p>Director Académico. Director Administrativo.</p>
	<p>Proporcionar recursos tecnológicos como proyectores digitales, adaptadores para la conexión entre los computadores y los proyectores, y parlantes, entre otros.</p>	<p>Director Académico. Director Administrativo.</p>
	<p>Proporcionar una sala de uso exclusivo para los docentes, con ventilación y con casilleros de calidad, donde los docentes puedan trabajar sin</p>	<p>Director Académico. Director Administrativo.</p>

	interrupciones varias y que puedan guardar sus pertenencias personales como sus computadores portátiles, con seguridad.	
Contar con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	<p>Redactar un documento donde se expongan claramente las normas que los docentes deben cumplir y las correspondientes consecuencias de su incumplimiento.</p> <p>Exponer el contenido del documento a cada docente de forma anual y solicitar su firma, indicando que ha sido informado sobre las normas y los protocolos de desvinculación.</p>	<p>Director Académico. Unidad Técnico Pedagógica.</p> <p>Director Académico. Unidad Técnico Pedagógica.</p>

Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Monitorear los programas de apoyo que se ofrecen y gestionarlos en la medida	Contratar a un trabajador social que se encargue de investigar los programas	Director Administrativo. Director Académico.

<p>que concuerden con el Proyecto Educativo Institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento.</p>	<p>de apoyo que se estén alineado con el Proyecto Educativo y el plan de mejoramiento del colegio para gestionar su postulación y posterior aplicación.</p> <p>Gestionar la visita de un trabajador social que informe a los estudiantes sobre los programas de apoyo disponibles para su realidad social, etaria, económica y escolar, a través de una charla agendada para el viernes de la segunda semana de ingreso de los estudiantes durante las clases de sus ramos instrumentales.</p> <p>Redactar y enviar correos electrónicos, así como, entregar documentos impresos, con la información relacionada a la gestión y aplicación de programas de apoyo presentes en el</p>	<p>Director Administrativo. Director Académico.</p> <p>Director Académico.</p>
--	--	--

	establecimiento.	
Informar sobre el control de los gastos de acuerdo al presupuesto del establecimiento y controlar su cumplimiento a lo largo del año.	Crear y compartir con el Equipo Docente, la Unidad Técnico Pedagógica y el Director Académico un documento en el que se indique el presupuesto del establecimiento y los gastos realizados durante el año en las reflexiones docentes desarrolladas al finalizar el año escolar.	Director Administrativo.

Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Facilitar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, a través de la disposición de instalaciones y equipamiento.	Actualizar el mobiliario de asientos y mesas para facilitar la comodidad de los estudiantes durante su proceso de aprendizaje.	Director Administrativo.
Apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa por medio	Coordinar con centros de educación superior instancias en las que los estudiantes puedan utilizar	Director Académico. Director Administrativo.

<p>de recursos TIC en funcionamiento</p>	<p>sus salas de computación, asistiendo un viernes por mes, durante sus clases de ramos instrumentales.</p> <p>Instalar cinco computadores en la sala de recreación, que se utiliza, entre otras funciones, como sala de profesores, o instalar casilleros seguros y de calidad para que los docentes puedan guardar sus computadores portátiles.</p>	<p>Director Académico. Director Administrativo.</p>
--	---	---

Conclusión

El diagnóstico de las áreas *Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular, y Gestión de Recursos* logró exponer las fortalezas y debilidades del establecimiento. Una de sus fortalezas significativas se encuentra en el área Formación Basada en Competencias, la cual fue evaluada en los niveles más altos de la escala, en todas sus dimensiones. De la misma forma, los encuestados determinaron que las prácticas relacionadas con la gestión del Director Académico se encuentran en niveles de calidad en los que las prácticas incorporan la evaluación y el perfeccionamiento permanente. Se destaca también el apoyo al Equipo Docente, un óptimo clima laboral y de aprendizaje, buenas prácticas pedagógicas, y trabajo colaborativo.

Por otro lado, sus mayores debilidades se ubican en las áreas curriculares en relación con las responsabilidades del encargado de la Unidad Técnico Pedagógica, quien, como se informó anteriormente, cumple al mismo tiempo con las labores de Secretario Académico. Se observan falencias en el acompañamiento y retroalimentación del trabajo docente, en la valoración de su trabajo, en la carga laboral, en la entrega de recursos básicos, educativos y tecnológicos y las oportunidades de crecimiento. Asimismo, se evidencia falta de conocimiento frente a la gestión financiera del establecimiento.

Los resultados del diagnóstico se alinean con las opiniones expresadas de manera informal por parte de los integrantes de la comunidad educativa, por lo que este trabajo se convierte en una oportunidad de entregar evidencia cuantitativa de las fortalezas y debilidades del establecimiento, de modo que puedan ser analizadas y mejoradas.

Los desafíos a los que se enfrenta el establecimiento involucran contratar personal como un encargado de la Unidad Técnico Pedagógica que pueda llevar a cabo cada una de las propuestas de mejora redactadas, la obtención de recursos para

obtener y/o actualizar recursos básicos para el aprendizaje integral de los estudiantes y el trabajo óptimo de sus docentes, y la creación de sistemas que proporcionen información accesible y clara de la gestión de los recursos financieros del colegio.

Bibliografía

Cabrera, R. (21 de noviembre de 2023). *La importancia de la gestión de recursos educativos*. Rededuca. <https://n9.cl/qzo2w>

Carbonell Sebarroja, J. (2013). *Una educación para mañana: (ed.)*. Barcelona, Spain: Ediciones Octaedro, S.L. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/61873?page=27>.

Casanova Romero, I., Canquiz Rincón, L., Paredes Chacín, Í., y Inciarte González, A. (2018). *Visión general del enfoque por competencias en Latinoamérica*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 114-125.

Díaz, J. (2001). *El proceso de toma de decisiones en la programación de la educación física en las etapas obligatorias de educación. Una aportación a la formación del profesorado*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/5006/jdl1de8.pdf>

Jara Ibarra, C., Sánchez Bachmann, M., y Cox, C. (2023). *Liderazgo Educativo y Educación Ciudadana: Evidencia del Caso Chileno*. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 21(3), 5–22. <https://doi.org/10.15366/reice2023.21.3.001>

Los desafíos de la educación en el siglo XXI. (s. f.). <https://www.educarchile.cl/los-desafios-de-la-educacion-en-el-siglo-xxi>

Martínez Iñiguez, J. E. (Coord.) y Soto Curiel, J. A. (Coord.). (2022). *Gestión curricular: reflexiones y experiencias de trabajo en educación superior: (1 ed.)*. Ediciones y Gráficos Eón. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/228255?page=9>

Merino, P. (s.f.). *Consideraciones de la red Epja Chile al Programa de Reingreso Escolar* [Diapositiva de PowerPoint]. Cámara de Diputadas y Diputados. <https://www.camara.cl>

Rodríguez Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores, 14 (2), 253-267:* (ed.). D - Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/5956?page=5>

Zabala, A. y Arnau, L. (2007). *11 ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias.* Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.

Anexos

Anexo 1



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

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

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

- Gestión de recursos educativos.						
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 					X	
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 					X	
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 					X	
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> 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. 					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	Instrumento claro respecto a su medición.
Motivos por los que se considera no adecuado	Instrumento centrado en LA EDUCACIÓN TRADICIONAL. FALTA EDUCACIÓN DE ADULTOS
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	PROPONER MEJoras EN FUNCION DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS DISTINTOS A LA EDUCACIÓN TRADICIONAL

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Angelo Rodríguez
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Director, Máster en Gestión. COLEGIO CEAVI
e-mail	Director.CEAVI@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	26/10/24