



Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,  
mención Curriculum 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 EMILIA SCHWABE RUMOHR DE LA  
COMUNA DE FREIRINA, REGIÓN ATACAMA.

Candidata a magíster: Lía Paz Vilagrón Allende.

Tutor disciplinar: Jennifer Quiñonez Fuentes

Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Agosto, 2023

## Índice

Resumen .....	3
Introducción .....	4
Marco teórico. ....	5
Marco contextual .....	12
Elaboración y aplicación de instrumento de evaluación .....	14
- Validación de Instrumento .....	30
Análisis de los resultados .....	33
Propuesta de mejora .....	46
Conclusión .....	53
Bibliografía .....	55
Anexos.....	56

## Resumen

A lo largo de los años, hemos visto diferentes visiones de la educación, de lo que realmente importa y cómo se trabaja dentro de las escuelas, su organización, los recursos educativos, cómo se enseña, cómo se motiva a los estudiantes, los docentes y todo el personal que hace posible el funcionamiento de los establecimientos, es por eso, que este trabajo tiene como objetivo evaluar la Escuela Emilia Schwabe de la comuna de Freirina, región de Atacama, y a su vez exponer propuestas de mejora en las áreas de formación basada en competencias, gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo pedagógico. La investigación tendrá una representación mixta en cuanto a su metodología, ya que, establece de forma holística el análisis de datos y propuestas de mejora en las dimensiones antes mencionadas. Para llevar a cabo la evaluación de diagnóstico de las áreas que se desea, fue importante reunir docentes y personal de la escuela, que pueda dar su visión de los estamentos para crear un instrumento que responda a las necesidades y poder elaborar una propuesta de mejora, con el fin de hacer que la escuela Emilia Schwabe Rumhor de Freirina, tenga sentido de pertenencia, estrategias que valoren a los trabajadores, metodologías para los estudiantes y motivación que resultará visible en los resultados académico y socioemocionales de todos quienes hacen que el establecimiento tenga su funcionalidad adecuada. Los resultados obtenidos, han permitido que las propuestas de mejora sean alcanzables a corto plazo, a mediano y largo plazo.

## **Introducción.**

El presente trabajo tiene como claro propósito diagnosticar y exponer propuestas de mejoras en las áreas de formación basada en competencias, gestión curricular, gestión de recurso y liderazgo pedagógico de la Escuela Emilia Schwabe de Freirina.

Principalmente nos basamos en la opinión de todos los estamentos a través de un instrumento de evaluación en distintas dimensiones con prácticas en las distintas áreas.

El trabajo se basa mayoritariamente en documentos del Ministerio de Educación, Marco para la buena dirección, ley 21.040 La nueva Educación pública, la importancia de este trabajo es formular propuestas de mejora que faciliten el funcionamiento de la Escuela, dada las necesidades de los distintos estamentos, ya sea, de servicios menores, asistentes de la educación, docentes, personal administrativo, equipo de gestión y equipo directivo.

Por otra parte, los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Crear instrumentos de evaluación que permitan diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo pedagógico.
- Analizar resultados por área de dimensiones, para la toma de decisiones.
- Exponer propuestas de mejora en las áreas evaluadas.

Para lograr los objetivos, se realizaron reuniones con distintos estamentos, para conocer las necesidades en cada departamento, se elaboró un instrumento para diagnosticar las áreas antes mencionadas, se analizaron los resultados de las evaluaciones que contestaron los distintos estamentos y se formulo una lista de propuestas de mejora.

## Marco teórico

Formación basada en competencias.

Cuando se habla de Formación basada en competencias, hay un cierto grado de desapego, ya sea por la educación tradicional a la que todos han sido educados, o por el perfil que impera en la educación chilena, se caracteriza por un énfasis mayoritario y único de los contenidos, siempre viendo al docente con un perfil de constructivista, donde la practica queda de lado a la hora de enfrentarse a la realidad laboral.

Hasta ahora se han realizado variados cambios según las necesidades sociales y laborales del futuro profesional, es por eso, que muchas Universidades chilenas han buscado distintas formas de innovar en el Curriculum y exigiendo una educación de calidad; mejorando su perfil académico profesional; propuestas de disciplinas basado en las competencias en otros sectores; modelos de innovación universitaria donde la dimensiones y las competencias sean indicadores de evaluación; estrategias para la evaluación, la enseñanza y el aprendizaje basado en competencias; orientaciones para establecer un sistema de créditos académicos en América Latina; estrategias comunes para el trabajo de los estudiantes y su vinculación con los resultados del aprendizaje en los planes de estudio. (Arias Arias, 2019)

Se considera que las competencias tienen los cuatro pilares del saber:

- a. Saber conocer: Aprender para conocer supone, en primer término, aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento. (Delors, 2013). El proceso de adquirir conocimiento no se acaba nunca y debe sustentarse todo el tiempo con diversas vivencias, permite comprender el entorno, favoreciendo la curiosidad intelectual, el pensamiento crítico, adquiriendo autonomía, que es lo que se espera que los docentes realicen con sus estudiantes.

- b. Saber hacer: Está fielmente vinculado con la forma profesional: ¿cómo enseñar al alumno a poner en práctica sus conocimientos y, al mismo tiempo, como adaptar la enseñanza al futuro mercado del trabajo, cuya evolución no es totalmente previsible? (Delors, 2013)
- c. Saber convivir: La educación tiene una doble misión: enseñar la diversidad de la especie humana y contribuir a una toma de coincidencia de las semejanzas y la interdependencia entre todos los seres humanos. (Delors, 2013)
- d. Saber ser: Todos los seres humanos deben estar en condiciones, en particular gracias a la educación recibida en su juventud, de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio, para determinar por sí mismos qué deben hacer en las diferentes circunstancias de la vida. (Delors, 2013)

La formación basada en competencias está en cambio constantes en la educación, por lo tanto, es presentado como un modelo pedagógico, mas bien como un enfoque para la educación, ya que se focaliza en aspectos específicos de la docencia , del aprendizaje y de la evaluación, tales como: la integración de los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades; la construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares y la orientación de la educación por medio de estándares , indicadores de calidad en todos su procesos. (Tobón, 2005)

Liderazgo pedagógico.

El Directo en su rol de Líder, tenía un papel burocrático y administrativo, donde solo consistía en administrar bien una escuela. Con el paso de los años el director es un eslabón importante a la hora de ver resultados en los estudiantes como líder en las practicas pedagógicas.

El liderazgo pedagógico está centrado en la organización de las buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear

la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente las prácticas pedagógicas; evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de metas educativas de la escuela. (Silvana Freire, 2004)

Se han distinguido un conjunto de prácticas básicas en diferentes contextos a partir de la revisión transversal de múltiples investigaciones, agrupadas en 4 grandes dimensiones: a) Establecer una dirección: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos comunes y promover altas expectativas; b) Rediseñar la Organización: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, conectar al establecimiento con su entorno y crear una relación productiva con la familia; c) Desarrollar personas: atención-apoyo individual a los docentes, atención-apoyo intelectual a los docentes y modelar los valores de la organización y; d) Gestionar la Instrucción: proveer apoyo técnico/ supervisión de la enseñanza, monitoreo de resultados de los estudiantes y evitar la distracción de los profesores y profesionales de apoyo en lo que no es el centro de su trabajo. (Mineduc, 2015)

Según en el libro de Kenneth Leithwood, ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, dice que existen cuatro afirmaciones sobre el liderazgo escolar; en los planteamientos, el propósito es mostrar que el Liderazgo Escolar “Exitoso” se refiere a orientaciones y prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, ya sea directa o indirectamente, a través de las condiciones escolares o acciones de terceros. i) Afirmación 1: El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar; ii) Afirmación 2: El liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros; iii) Afirmación 3: Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos; iv) Afirmación 4: Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia. (Leithwood, 2009)

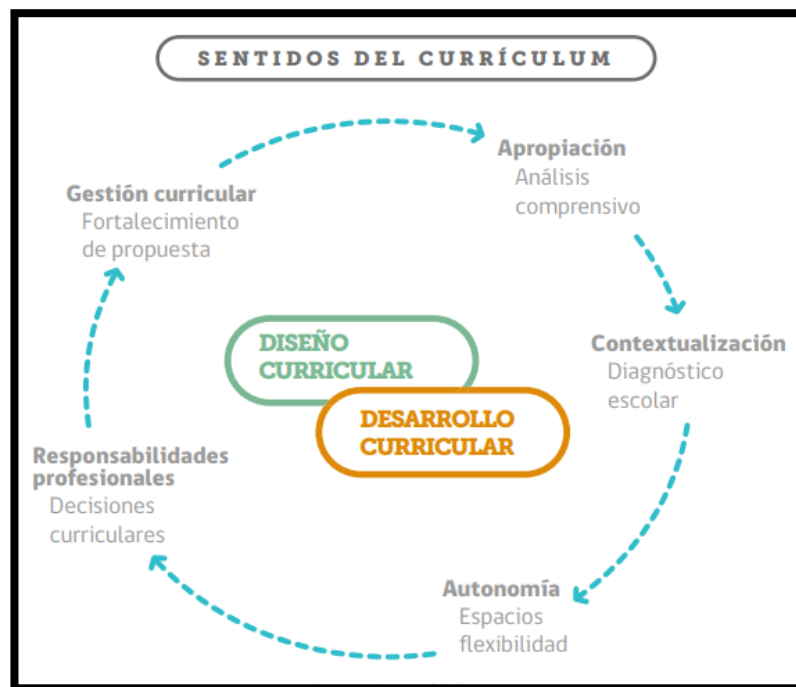
## Gestión Curricular

La gestión curricular se sitúa como parte del marco de la gestión educativa. Esto implica la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con los ámbitos de organización de las escuelas, los aspectos administrativos, las actorías y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar. La atención a todos estos elementos permite profundizar, complementar, ampliar y complejizar la gestión educativa. (Mineduc, [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259\\_recurso\\_pdf.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259_recurso_pdf.pdf), 2023)

La Gestión curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el equipo directivo asegura el aprendizaje efectivo dentro del aula, considerando la cultura y el PEI, existen cuatro criterios por la Gestión de la Calidad en el Marco para la Buena Dirección: El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación; El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula; El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula; El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. (Mineduc, Marco para la buena dirección y liderazgo escolar. , 2015)

La Figura 1, representa los sentidos del currículum y se muestra un esquema que presenta los componentes de la gestión curricular. Dadas las ideas anteriormente planteadas, es conveniente establecer definiciones claras sobre lo que entenderemos por Diseño y Desarrollo Curricular. (Mineduc, [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259\\_recurso\\_pdf.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259_recurso_pdf.pdf), 2023)

Figura 1. (Fuente; (Mineduc, [https://www.curriculumnacional.cl/614/articulos-332259\\_recurso\\_pdf.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articulos-332259_recurso_pdf.pdf), 2023)



Para que la gestión curricular sea adecuada, según el Currículum Nacional dice; resulta fundamental la apropiación de los sentidos de la Actualización de la Priorización Curricular. Esto simplifica una comprensión, análisis, reflexión y contextualización del marco prescriptivo de los aprendizajes que las y los estudiantes deben desarrollar. Esto quiere decir que los equipos profesionales realizan procesos de gestión del currículum para lograr su apropiación, identificando sus sentidos y estableciendo conexiones con el Proyecto Educativo Institucional, necesidades formativas de sus estudiantes, requerimiento de la sociedad, entre otros. (Mineduc, [https://www.curriculumnacional.cl/614/articulos-332259\\_recurso\\_pdf.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articulos-332259_recurso_pdf.pdf), 2023)

Cuando se habla de Apropiación curricular puede entender como el proceso por el que la comunidad educativa, especialmente los docentes como entienden analizan, reflexionan y contextualizan el marco descriptivo de los aprendizajes que

las y los estudiantes deben desarrollar. Cabe destacar que la perspectiva de la apropiación curricular va más allá de la práctica entendida como implementación del currículum, reconociendo que, por una parte, los cuerpos docentes y equipos pedagógicos cumplen una función constructiva a partir de la definición curricular nacional. (Abraham, 2022)

### Gestión de Recursos

Según el Marco para la Buena Dirección, la Gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el Establecimiento. (Mineduc, Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015)

Existen distintos criterios contenidos en este ámbito:

- a. El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- b. El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.
- c. El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.
- d. El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

En cuanto a este trabajo de Investigación, existe una diferencia con las otras escuelas municipales, dado que la Escuela Emilia Schwabe, es parte de Servicios Locales, donde la gestión de Recursos pasa al Sistema de Educación Pública con la Ley N° 21.040, donde tiene como objetivo que el Estado provea, a través de los establecimientos educacionales de su propiedad y administración, que formen

parte de los Servicios Locales de Educación, una educación gratuita y de calidad. (Educación, 2017)

Existe un lineamiento en cuanto al orden de prioridades, donde los establecimientos son los encargados de asegurar los aprendizajes y la formación de los estudiantes; los Servicios Locales son responsables de la provisión y gestión educativa en su territorio, donde integra lo técnico-pedagógico y lo administrativo; y la Dirección de Educación Pública (DEP) está a cargo de la conducción estratégica del Sistema y es responsable de coordinar y apoyar a los Servicios Locales, monitorean la gestión de sus Directores. (Educación, Cámara de Diputados y Diputadas, 2017)

Es por lo que la Gestión de Recursos recae en los Servicios Locales de Educación.

Elaboración, validación y aplicación de instrumentos.

En la elaboración del instrumento se tomó en cuenta los contextos escolares, los procesos educativos, el contexto psicosocial del establecimiento, los resultados educativos, ambiente laboral y todo lo relacionado con formación basada en competencias, área de liderazgo pedagógico, área de gestión curricular, área de gestión de recursos, es por eso que, al proponer un instrumento de diagnóstico para mejorar dichas áreas, con el apoyo de docentes presentes en dichos contextos, se pudo realizar la evaluación. Desde el punto de vista metodológico se considero necesario señalar las áreas en evaluación y en cada una distintas prácticas del establecimiento en las diferentes dimensiones.

Para validar el instrumento, fue necesario que un experto en el tema pueda orientar las dimensiones de manera correcta y que se pueda entender para obtener resultados adecuados y poder emplear un plan de mejoramiento.

## **Marco contextual**

La historia de la Escuela Emilia Schwabe Rumhor, data del año 2004, donde comenzó a atender a estudiantes desde Kinder a Octavo básico con Jornada Escolar completa. En la inauguración de la Escuela participa el presidente de la república de la época Don Ricardo Lagos Escobar.

La Escuela Emilia Schwabe está ubicada en Avenida Ignacio Carrera Pinto #2010 de la comuna de Freirina, Provincia de Huasco en la Región de Atacama. Las dependencias educativas corresponden a Educación Pública que atiende a 465 estudiantes desde Prebásica y Básica general.

La escuela E.S.R cuenta un IVE de 91% al 2023, donde el 30% de los padres y apoderados cuentan con trabajo estable, y el 70% cuenta con trabajos esporádicos, la mayoría de las familias son numerosas y monoparentales, generalmente quien asume el rol de jefe de hogar es la mujer. El 80% de los estudiantes con bajo rendimiento académico declaran poco apoyo de los padres en el proceso de enseñanza aprendizaje. Si bien los hábitos y valores de los estudiantes se contraponen a las normas y reglas, lo que hace que el trabajo y quehacer docente sea arduo para los docentes en sus prácticas pedagógicas.

En el año 2008 se crea el Pre-Kínder, luego de 6 años de funcionamiento se incorpora la jornada escolar completa para todo el Nivel Prebásico.

Desde el año 2011 se aprueba el Proyecto de integración escolar PIE, dando paso al apoyo de estudiantes con condiciones y capacidades diferentes.

El establecimiento es traspasado desde el sistema Municipal al Servicio Local de Educación Huasco desde el 01 de Julio del 2018.

Por otra parte, de acuerdo con su PEI, la visión que plantea la institución tiene la capacidad de ir más allá en el tiempo y espacio como resultado de un futuro deseable y forma parte de la cultura organizacional de la Escuela, es decir, está presente en cada instancia pedagógica y administrativa del establecimiento. En cuanto a su Misión, forma parte del trabajo diario, planificado, acompañado y

evaluado, que irán en completo beneficio del aprendizaje y valores de las y los estudiantes.

El establecimiento actualmente cuenta con dependencias implementadas como son un Laboratorio de ciencias y Computación, aula de música, Biblioteca CRA, oficinas de psicólogo de Convivencia Escolar y Psicóloga de Proyecto de Integración, a demás de oficina de atención de apoderados, oficinas de Dirección, Inspectoría general, secretaria, Oficina de Convivencia Escolar, Coordinadora PIE y Oficina Unidad Técnica Pedagógica, sala amplia de Profesores, aula de recursos PIE y sala de trabajo del personal PIE, sala de matemática y reproducción de material, además de las aulas correspondientes a los niveles de pre básica y básica.

En cuanto al FODA, las fortalezas destacadas en el Escuela es la infraestructura solida que fue construida, equipo directivo y de gestión completo, Equipo de convivencia escolar completo con Psicopedagoga y dupla 'Psicosocial, constantes articulaciones y trabajo directivo con UATP, entre otros. Oportunidades, como las posibilidades de financiamiento vía SEP, acceso a perfeccionamientos, presenciales, distancia on line; profesores con alto sentido de responsabilidad, centro general de padres y estudiantes activos. Dentro de las debilidades, existe poca experiencia del cuerpo docente en trabajo colaborativo y diversificación de la enseñanza, falta de docentes especialistas, no hay internet (buena señal), falta integración de padres y apoderados el proceso educativo de sus hijos e hijas en el cumplimiento de normas y formación de hábitos. Y por ultimo las amenazas evidentes en cuando a su ubicación en la comuna es la lejanía d centros sociales, culturales, deportivos, etc., cruce peatonal en carretera publica, construcción de pasarela frente a la escuela, violencia escolar y estudiantes que viven en hogares vulnerables.

### **Elaboración y aplicación de instrumento de evaluación.**

El instrumento que se presentará a continuación es una forma que todos los estamentos de la Escuela Emilia Schwabe, puedan evaluar las praxis en todas las dimensiones de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular, gestión de recurso, con el fin de elaborar una propuesta para la mejora en todas las áreas en cuestión. El instrumento de evaluación es una Pauta de cotejo donde se detallan las prácticas de las dimensiones antes mencionadas y los indicadores que permiten observar con claridad que esos criterios se han cumplido, de acuerdo, a lo observado por cada estamento del Establecimiento.

La pauta fue elaborada en consecuencia de las necesidades evidentes de la realidad de la Escuela, en conjunto con docentes de Lenguaje, Historia y geografía, Ciencias Naturales, Matemática, inglés, Religión, Tecnología, Artes, Música y Educación física de Segundo ciclo básico en reuniones de ciclo, en revisión con la Unidad Técnico Pedagógico, quién revisó, orientó y corrigió posibles errores.

Dada la solicitud de diagnosticar la Escuela, se solicita autorización al Equipo Directivo para que los estamentos puedan contestar en tranquilidad y hacer conciencia de cada una de las áreas y sus dimensiones. La pauta fue contestada por un grupo de docentes de todos diferentes ciclos, asistentes profesionales de la Educación del Proyecto de Integración, Asistentes de servicios menores, Directivos y apoderados. La Pauta se presentó de manera física para quienes no tienen acceso o no se manejan con las tecnologías y de manera virtual como por correo electrónico, fue recibida y analizada por la candidata al Magister.

La validación del instrumento fue hecha por un docente coordinador de ciclo y por la jefa de Unidad Técnico Pedagógico.

**Evaluación para diagnosticar las áreas de formación basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.**

Instrucciones:

Se presentarán distintos enunciados de prácticas establecidas por cada área de: Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Deberá marcar con una equis (X) en la cuadrícula el valor que considere adecuado al nivel de calidad de cada práctica con la realidad y de acuerdo con su rol dentro de la Escuela Emilia Schwabe Rumhor

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

## 1. Formación basada en competencias

## 1.1 Dimensión: Saber conocer.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo educativo incita a la utilización de distintas metodologías de enseñanza con el fin de que los estudiantes logren los conocimientos determinados				
b. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y los que enseñará a sus estudiantes.				
c. Identifica y considera la diversidad de sus estudiantes a la hora de entregar aprendizajes.				
d. Realiza de manera frecuente, evaluaciones formativas para conocer en el nivel que se encuentran sus estudiantes.				
e. Establece los objetivos transversales para utilizarlos en otras disciplinas.				

## 1.2 Dimensión: Saber ser.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
<b>a. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso con la enseñanza de los estudiantes.</b>				
<b>b. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas y el establecimiento.</b>				
<b>c. Los integrantes del equipo pedagógico reflexionan sobre su actuar profesional.</b>				
<b>d. El equipo educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc.</b>				
<b>e. El equipo educativo planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los estudiantes, según el Curriculum.</b>				

## 1.3 Dimensión: Saber hacer.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo educativo es riguroso al momento de utilizar conceptos de manera correcta en su asignatura.				
b. El docente da instancias para que sus estudiantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos.				
c. El equipo educativo, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades de los cursos en que trabajará.				
d. El o la docente implementa estrategias didácticas, tales como, formular debates grupales y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico.				
e. En la realización de la clase, el docente monitorea mediante preguntas el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica para reorientar la enseñanza.				

2. Área de gestión curricular.

2.1 Dimensión: gestión pedagógica.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
b. El equipo técnico pedagógico da instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los docentes, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes.				
c. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas.				
d. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y que para ausencias de un docente se desarrollen las actividades pertinentes a la asignatura.				
e. EL equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				

<p><b>f. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de forma que constituyan ser parte de la enseñanza.</b></p>				
---	--	--	--	--

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

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
<p><b>a. Los docentes realizan sus clases con activación de conocimientos previos para la incorporación de un conocimiento nuevo y así crear el aprendizaje significativo.</b></p>				
<p><b>b. Los docentes comunican de manera clara lo que esperan de sus estudiantes, y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivo a alcanzar.</b></p>				
<p><b>c. Los docentes incorporan recursos didácticos y/o tecnológicos de manera que sea un aporte y motivación para los estudiantes.</b></p>				
<p><b>d. Los docentes logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases.</b></p>				
<p><b>e. Se aplican variadas estrategias de enseñanza, ya sea, que los</b></p>				

<b>estudiantes clasifiquen, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, etc.</b>				
<b>f. Se logra mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases, en los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.</b>				

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

<b>Practicas</b>	<b>Niveles de Calidad</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>a. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitoreo en tiempo oportuno a los estudiantes que presentar dificultades académicas.</b>				
<b>b. Se implementan estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarse.</b>				
<b>c. El establecimiento crea espacio de salidas para que los estudiantes conozcan nuevos contextos.</b>				
<b>d. Se realizan talleres de diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentran descendidos en diferentes</b>				

<b>asignaturas.</b>				
<b>e. Cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares, estrategias de trabajo con la familia, seguimiento, etc.</b>				

3. Área gestión de recursos.

3.1 Dimensión: gestión del recurso humano.

<b>Prácticas</b>	<b>Niveles de Calidad</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>a. El establecimiento cuenta con la planta requerida para implementar el plan de estudio y cumplir con los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.</b>				
<b>b. Se implementa un mecanismo para una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas.</b>				
<b>c. Se valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistema de reconocimientos que promueve el compromiso profesional.</b>				
<b>d. Cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados</b>				

<b>a mejorar las practicas.</b>				
<b>e. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimientos.</b>				
<b>f. Cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto</b>				

### 3.2 Dimensión: gestión de recurso financieros y administrativos

<b>Prácticas</b>	<b>Niveles de Calidad</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>a. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.</b>				
<b>b. El establecimiento está atento a programas que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerden con su PEI y su PME.</b>				
<b>c. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.</b>				
<b>d. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recurso, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia</b>				

## 3.3 Dimensión: gestión de recurso educativos.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El establecimiento cuenta con instalaciones y equipos que faciliten el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
b. Cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
c. El establecimiento tiene un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimiento de mantención, reposición y control de inventario.				
d. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles.				

## 4. Liderazgo pedagógico.

## 4.1 Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo directivo define y/o revisa en conjunto con la comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocando en el mejoramiento de los logros de				

<b>aprendizajes.</b>				
<b>b. El equipo de gestión otorga instancias que promueven y participan el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.</b>				
<b>c. Se otorgan espacios de reunión para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.</b>				
<b>d. El director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta de manera oportuna y constructivamente.</b>				
<b>e. El director conduce de manera efectiva, definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades.</b>				
<b>f. El director otorga espacios y soluciones a las inquietudes de manera particular de cada docente y personal.</b>				

## 4.2 Dimensión: Rediseño de la organización

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo directivo realiza capacitaciones para la incorporación a nuevos cargos dentro del establecimiento.				
b. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el dialogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los docentes como con los estudiantes.				
c. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
d. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y/o docentes				
e. El equipo directivo desarrolla y mantiene una comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados con el objetivo de involucrarlos en el proceso formativo de los estudiantes.				
f. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los				

<b>actores, el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.</b>				
--	--	--	--	--

#### 4.3 Dimensión: Desarrollo del personal

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
b. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
c. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
d. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
e. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro				

del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				
f. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				

#### 4.4 Dimensión: Gestión de la Institución.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
b. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
c. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
d. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y				

<p><b>directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</b></p>				
<p><b>e. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</b></p>				

**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 Emilia Schwabe Rumhor, de la comuna Freirina, región de Atacama.

**Objetivo del trabajo**

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

**Revisión del instrumento**

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	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	Se diagnostica de manera adecuada las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

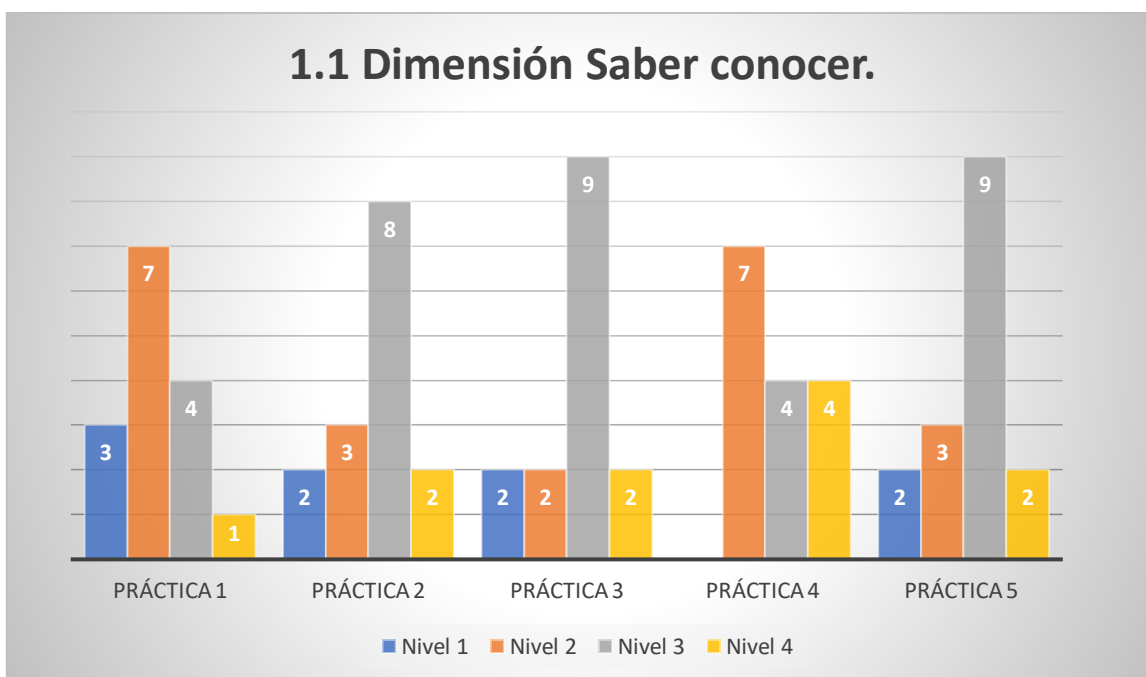
**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Glenda Toro Bruna
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefa de Unidad Técnico Pedagógico, Magíster. Escuela Emilia Schwabe Rumhor.
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:Glenda.toro@educaciónpublica.cl">Glenda.toro@educaciónpublica.cl</a>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	18 de Julio 2023

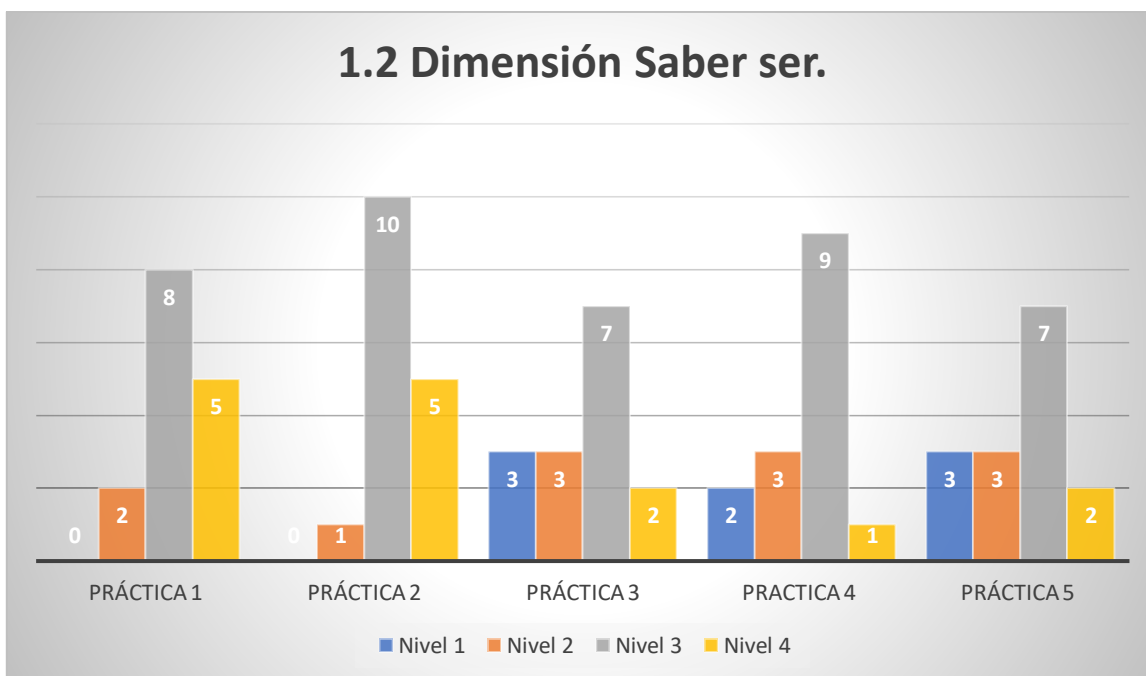
## Análisis de los resultados.

A continuación, se presenta el análisis de resultados por dimensión en un gráfico de barras, que cuenta con los dos ejes (Niveles de calidad y las prácticas de cada dimensión).

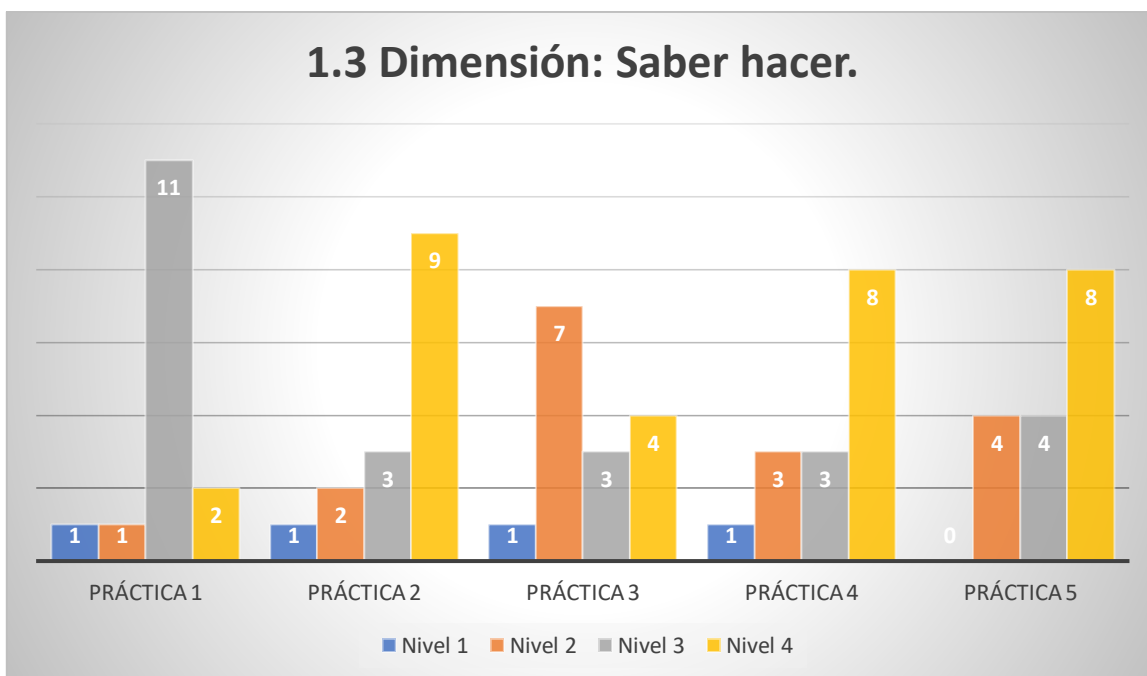
### I. Formación basada en competencias.



En la primera dimensión Saber Conocer, los distintos estamentos de la Escuela Emilia Schwabe, evidencia que tres de las cinco prácticas se evidencian en un nivel 3, como que los docentes conocen la brecha de los conocimientos previos y los que enseñará a sus estudiantes, que identifica y considera la diversidad de sus estudiantes a la hora de entregar aprendizajes y que se establecen los objetivos transversales para ser utilizados en otras disciplinas, pero a si mismo, se evidencia que el equipo directivo no incentiva de manera sistemática a la hora de utilizar distintas metodologías de enseñanza y que no se realizan evaluaciones formativas constantemente para conocer el nivel que se encuentran los estudiantes.

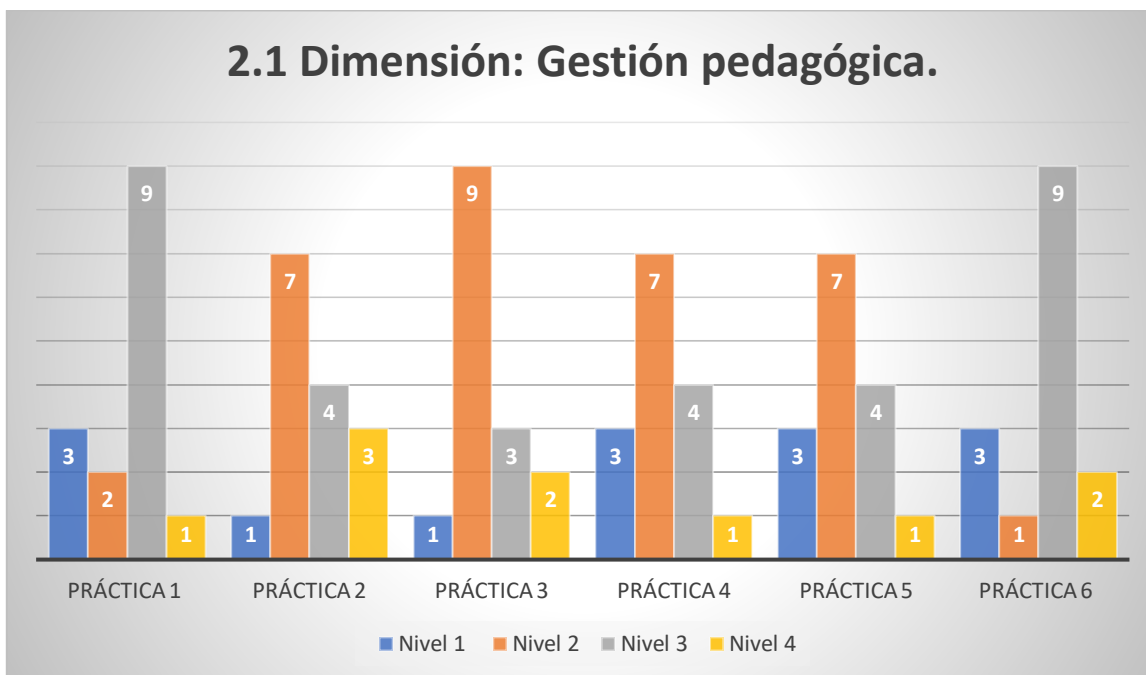


Los distintos estamentos de la Escuela Emilia Schwabe evidencia que en la Dimensión Saber ser, en todas las prácticas de la dimensión se incorpora el quehacer con una sistematicidad y en proceso secuencial con una orientación de mejora a la hora de los resultados institucionales, como lo son; el sentido de reto, responsabilidad y compromiso con los estudiantes; que los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal; se reflexiona sobre el actuar pedagógico; el equipo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos; y que el equipo educativo planifica los procesos de evaluación de manera coherente con las características, según el Curriculum. Si bien es una mayoría, hay una minoría que considera que no son tan sistemáticos estas prácticas, así como también otro grupo considera que existe una evaluación y perfeccionamiento permanente en los procesos.



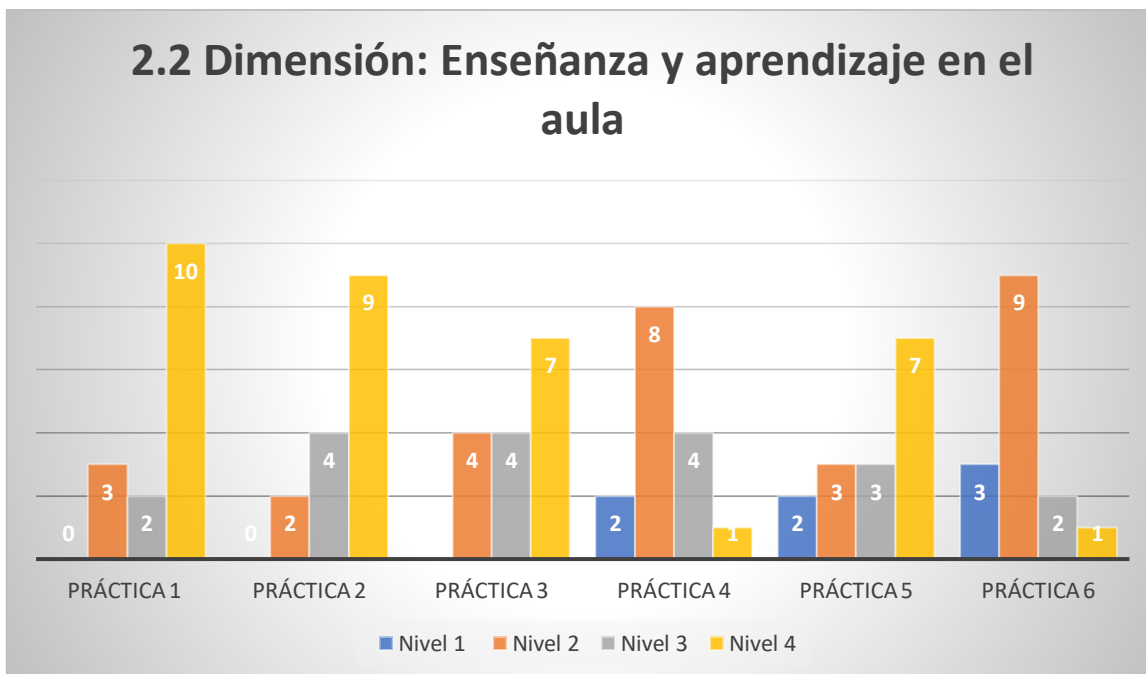
En la Dimensión Saber hacer los distintos agentes educativos han coincidido en su mayoría de manera positiva que las prácticas de esta dimensión se incorporan la evaluación y perfeccionamiento permanente y/o con una sistematicidad frecuente con una orientación de mejora, donde el propósito está explícito y claro para todos los actores de la Escuela Emilia Schwabe, como son; que el equipo educativo es riguroso al momento de utilizar conceptos de manera correcta a la hora de enseñar; se dan instancias a los estudiantes para que pongan en práctica los conocimientos adquiridos; donde se consideran en las planificaciones las necesidades y los intereses, habilidades de los cursos; se implementan estrategias didácticas y se monitorea en las clases mediante preguntas de comprensión a los estudiantes para reorientar en la enseñanza.

## II. Área de Gestión curricular.



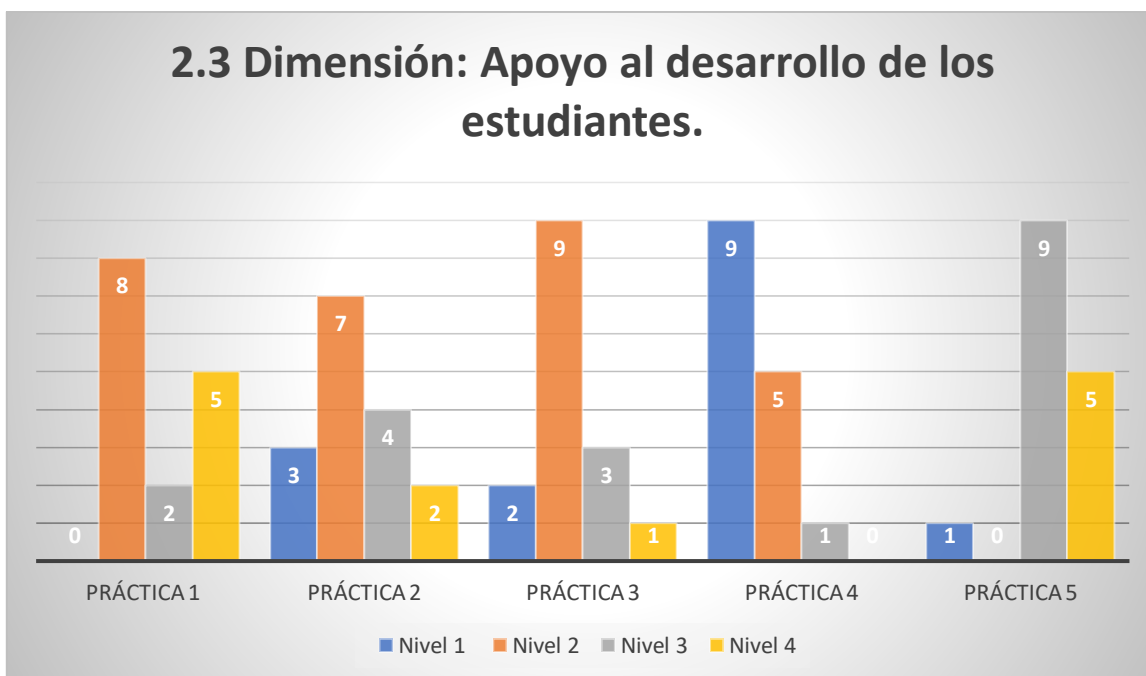
En el área de Gestión curricular, en la dimensión gestión pedagógica cuatro prácticas están en nivel 2, donde los distintos estamentos dicen que el equipo técnico pedagógico no da muchas instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los docentes, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes; tampoco organiza reflexiones de manera sistemática para identificar e intercambiar las buenas praxis de los docentes; no se aseguran de la realización efectiva de las clases calendarizadas, no se ha implementado un procedimiento para evitar las interrupciones y suspensiones de clases, y que para el ausentismo se realicen actividades pertinentes a la asignatura y finalmente el equipo técnico pedagógico no revisa de manera recurrente ni analiza las planificaciones de las clases con el docente para mejorar su contenido.

Hay dos prácticas que se consideran en un nivel 3, que el equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular y que se considera que el equipo técnico pedagógico da tiempo adecuado para corregir las evaluaciones y analicen los resultados con sus estudiantes, de forma que constituyan ser parte de la enseñanza.



En la dimensión; Enseñanza y aprendizaje en el aula, el resultado es mayoritariamente positivo, donde cuatro prácticas de las 6 están en un nivel 3, considerando que el quehacer se incorpora con una sistematicidad, como que los docentes realizan sus clases con activación de conocimientos previos, para la incorporación de uno nuevo y así crear el aprendizaje significativo; los docentes comunican de manera clara lo que esperan de sus estudiantes y se establecen relaciones entre las actividades y los objetivos a alcanzar; se incorporan recursos didácticos y/o tecnológicos de manera que sea un aporte y motivación en los estudiantes y que se aplican variadas estrategias de enseñanza, ya sea, que los estudiantes clasifiquen, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, etc.

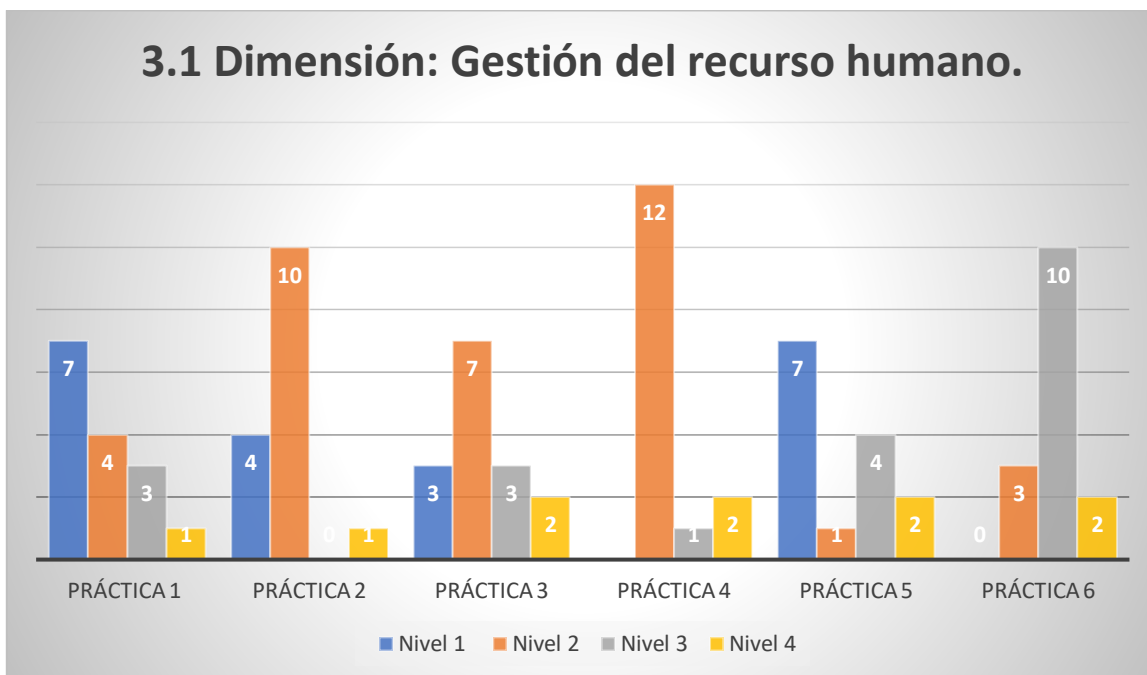
Hay una práctica que se relaciona directamente con el entorno de la escuela, como que no le logra mantener un clima de respeto y aprendizaje en la mayoría de las clases por casos de interrupciones y violencia entre los estudiantes, donde cuesta conseguir volver a captar la atención y retomar el trabajo, así se evidencia en la práctica 6.



En cuanto al apoyo al desarrollo de los estudiantes, cuatro de las cinco prácticas son evaluadas con los niveles más bajos, el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a los estudiantes, pero no se hace de manera oportuna; no se implementan muchas estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas; hay poco espacio para salidas pedagógicas para que los estudiantes conozcan nuevos contextos fuera de la Región y la provincia; no hay talleres de diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentran descendidos.

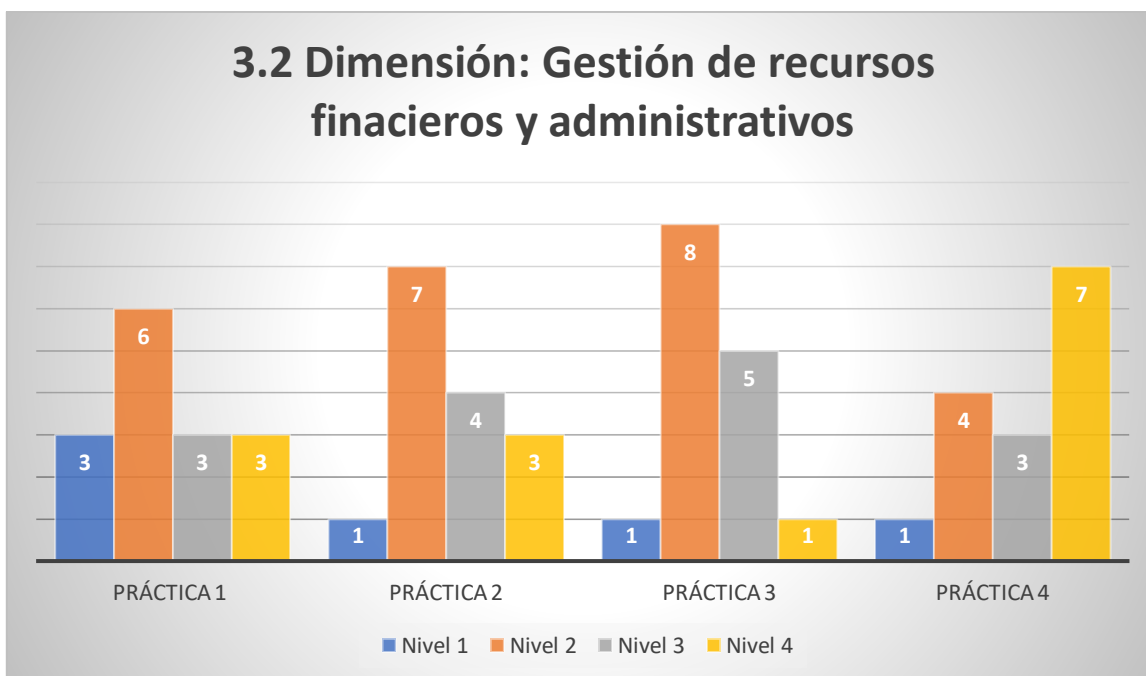
Si bien hay una práctica que está en los niveles más altos es porque se cuenta con un trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares, estrategias de trabajo con las familia y seguimiento por parte del Equipo de Proyecto de integración Educacional (PIE).

### III. Área de Gestión de Recursos.



En el Área de Gestión de recursos, específicamente en la dimensión de recurso humanos, cinco de las seis prácticas están en los niveles mas bajos. El establecimiento no cuenta con una planta requerida para implementar el plan de estudio y cumplir con los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones; por consecuencia no se implementa un mecanismo para una baja tasa de ausentismo eficiente con sistema de reemplazo en caso de licencia médicas; no se valora el trabajo del cuerpo docente y no hay sistema de reconocimientos que promueve el compromiso profesional; el establecimiento no cuenta con un proceso sistemático de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas; no hay un protocolo claro de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimientos.

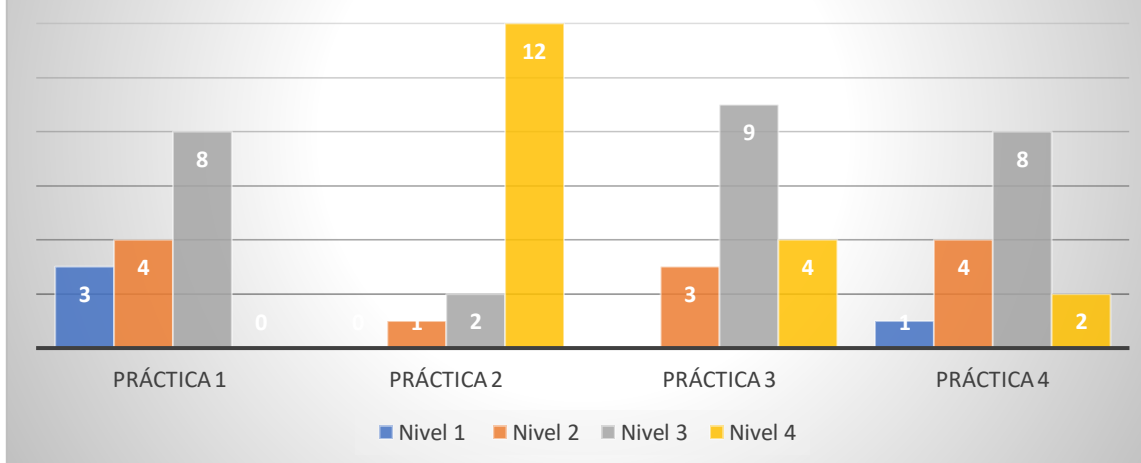
En cambio, la práctica 6 cuenta con un nivel 3, donde dice que la Escuela cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.



En la dimensión de Gestión de Recursos financieros y administrativos, hay tres prácticas en nivel dos, como que el establecimiento no cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos; el establecimiento no está tan atento a programas que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerden con el PEI y PME; El establecimiento poco controla sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.

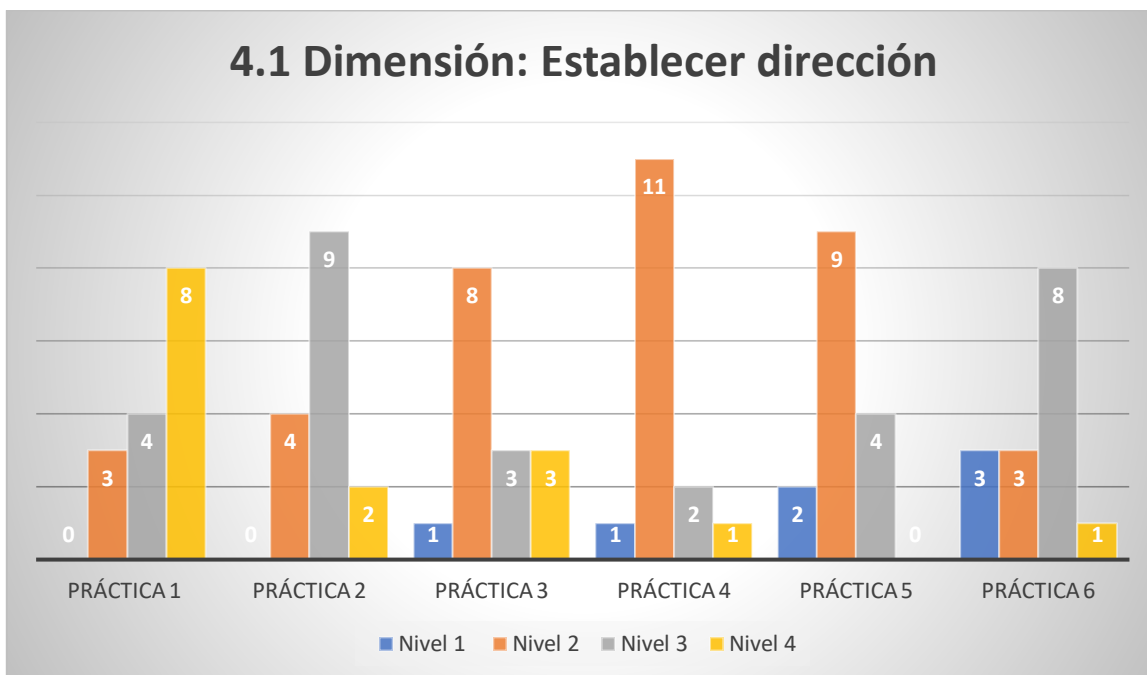
Ahora bien, los agentes educativos que contestaron la evaluación condicen que el establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recurso, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.

### 3.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos.



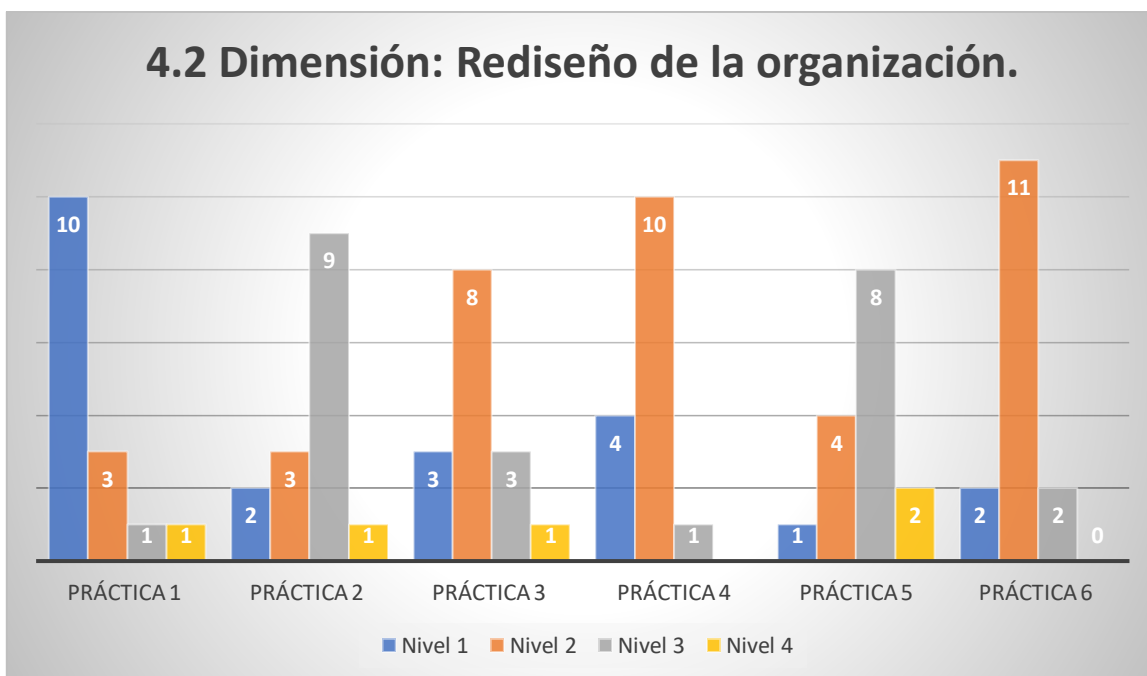
En la Gestión de recursos educativos, las cuatro prácticas están en los niveles más altos (3 y 4), que se traduce a que el Establecimiento cuenta con instalaciones y equipos que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes; cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes; tiene un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimiento de mantenimiento, reposición y control de inventario; cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles.

#### IV. Área de Liderazgo pedagógico.



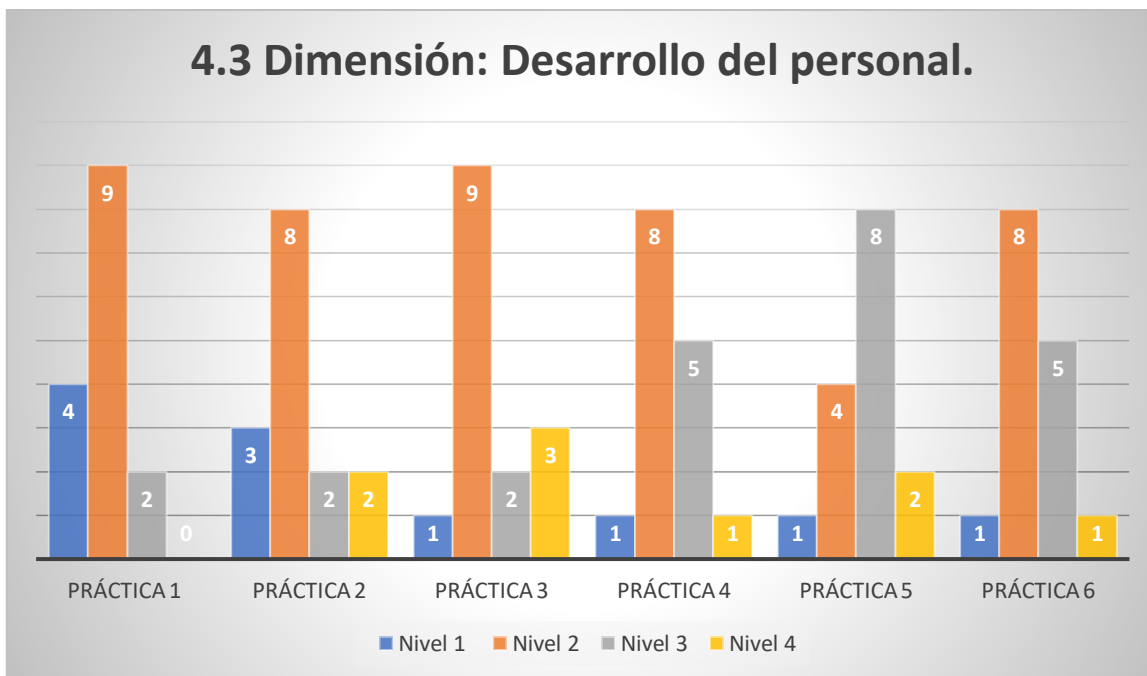
En el área de Liderazgo pedagógico, dimensión; establecer dirección, los datos están compartidos, tres prácticas están en el nivel 3 y 4. Que nos dice que el equipo directivo define y/o revisa en conjunto con la comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocándose en el mejoramiento de los logros de aprendizaje; otorgan instancias que promueven y participan el aprendizaje del cuerpo docente a partir del trabajo colaborativo; finalmente que el Director de la Escuela Emilia Schwabe otorga espacios y soluciones a las inquietudes de manera particular de cada docente y personal.

Así mismo tres prácticas están en el nivel 1 y 2; No se otorgan espacios de reunión para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza; no se lideran conversaciones con el director promoviendo desafíos académicos a los docentes y las retroalimentaciones de manera oportuna y constructivas son esporádicas; finalmente, el director conduce de manera efectiva, definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordinación y delega responsabilidades.



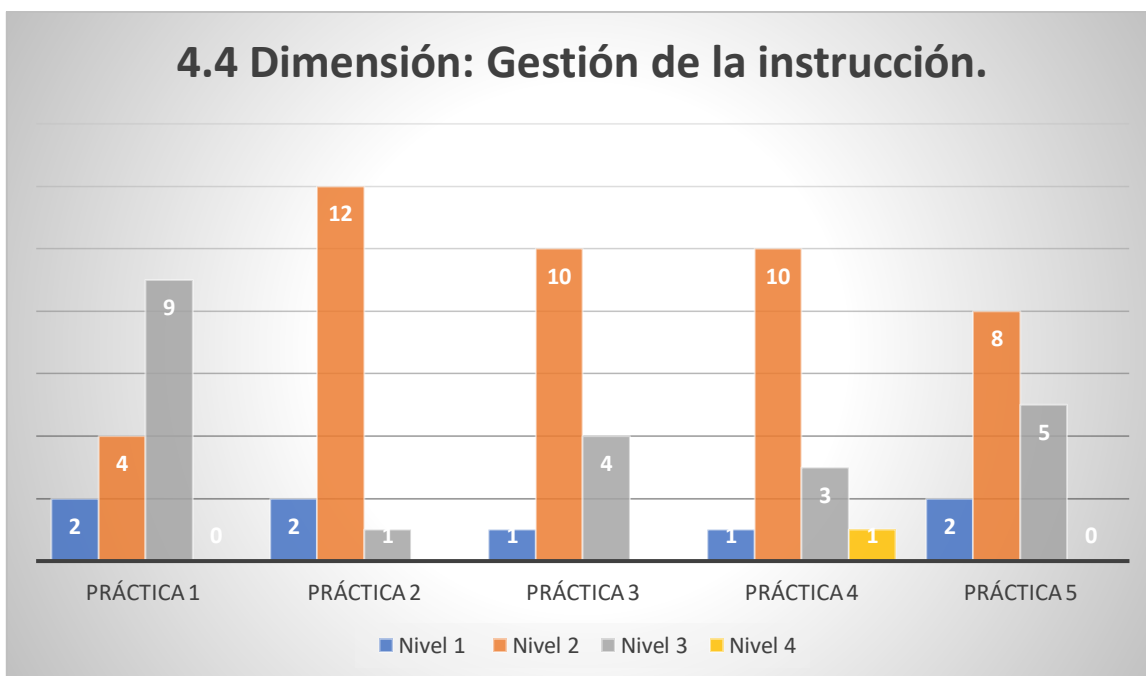
En cuanto al Rediseño de la organización cuatro de las seis prácticas están en un nivel bajo, donde los propósitos son difuso y no se implementan de manera sistemática, como lo es la realización de capacitaciones para nuevos cargos dentro del establecimiento; la realización de cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente; realización de reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y/o docentes; anticipación de conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

Por el contrario, hay dos prácticas que se reflejan con alto nivel como lo es, promover un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo entre los docentes como con los estudiantes y la comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados con el objetivo de involucrarlos en el proceso formativo de los estudiantes.



Cinco de las seis prácticas están dentro de los niveles bajos, como lo es el desarrollo e implementación del equipo directivo junto con el sostenedor (SLEP) estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación; identificar y priorizar las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación generando diversas modalidades de desarrollo profesional continuo; los distintos estamentos no se sienten respetados y que consideran los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos; consideran poco apoyo al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes; y la demostración de confianza en las capacidades de sus equipos y promover el surgimiento de liderazgo al interior de la comunidad educativa.

La práctica, el director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar, está en un nivel 3.



De las cinco prácticas, cuatro están en niveles inferiores, donde los propósitos son difusos y poca implementación, tales como; el acompañamiento del equipo directivo en la evaluación y retroalimentación sistemática de las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes; el equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento; se difunde entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes; y el monitoreo de la implementación integral del Curriculum y los logros de aprendizajes de todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.

Pero de manera positiva, los estamentos que contestaron la evaluación aseguran que el equipo directivo asegura la articulación y coherencia del Curriculum con las prácticas de enseñanzas y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.

### Propuestas de mejora.

Las siguientes propuestas de mejora, están basadas en el análisis de resultados, de la evaluación que se realizó a los diferentes estamentos de la Escuela Emilia Schwabe R. Las propuestas están realizadas por área con sus objetivos, acciones a realizar y los responsables de cada acción.

a. Área de Formación basada en competencias.

Objetivo	Acciones por realizar	Responsables
Incitar a la utilización de distintas metodologías de enseñanza.	Realizar talleres con los docentes de los distintos ciclos, y que muestren sus habilidades a los otros docentes, para que expongan otras formas de trabajar.	Unidad Pedagógico. Técnico
Realizar evaluaciones formativas frecuentemente.	Calendarizar evaluaciones formativas.	Unidad Pedagógico. Técnico
Realizar monitoreo de planificaciones acorde a las necesidades del curso.	Realizar talleres, uno por semestre de planificaciones.	Unidad Pedagógico. Técnico
Monitorear el actuar profesional.	Talleres por ciclo, cada 15 días.	Coordinadores de ciclo.

## b. Área de Gestión curricular.

Objetivo	Acciones por realizar	Responsables
Establecer instancias de reflexión técnica y análisis de resultados.	En el consejo semanal técnico, presentar instancias de reflexión por asignaturas cada vez.	Equipo de Gestión.
Planificar reuniones reflexivas y de intercambio de buenas praxis.	Una vez al mes, realizar talleres, donde los docentes intercambian buenas praxis dentro de sus clases.	Equipo de Gestión.
Contar con docentes volantes.	Solicitar docentes volantes, por medio de SEP para ausentismo de docentes y licencias médicas.	Equipo de Gestión.
Establecer entrevistas privadas con docentes.	Coordinar agenda del Equipo Técnico Pedagógico, para analizar las estrategias que adoptan los docentes.	Unidad Técnico Pedagógico.
Promover la participación dentro de las aulas.	Coordinar pausas activas dentro de la sala de clases, ofreciendo seguridad y fomentar las actividades lúdicas en todas las asignaturas.	Equipo Docentes.
Promover el buen trato	Realizar conversatorios	Equipo de gestión.

entre pares.	manteniendo abierta las líneas de comunicación, alentando a los estudiantes hacer cosas que los estimulen. Dar el ejemplo de cómo tratar a otros con amabilidad.	Equipo de docentes.
Establecer lineamientos para estrategias de identificación oportuna a los estudiantes con dificultades académicas.	Organizar cuatro jornadas al año de revisión de protocolos con respecto al apoyo de los estudiantes con dificultades académicas. Uno a comienzo de semestre y otro al final del semestre como evaluación y monitoreo de trabajo con los estudiantes.	Equipo de Gestión.
Generar instancias para potenciar estudiantes con habilidades destacadas	Realizar charlas a los estudiantes para adquirir técnicas de estudio, y fomentar el trabajo colaborativo trabajando con grupos equilibrados, promover nuevas metodologías haciendo uso de las TIC.	Unidad Técnico Pedagógico. Equipo docentes.
Promover Salidas Pedagógicas en todos los cursos.	Enviar solicitud a SLEP Huasco, para establecer una salida pedagógica	Unidad Técnico Pedagógica.

	fuera de comuna o Región, con una Planificación Acorde.	
Establecer lineamientos con el reglamento de Evaluación.	Reunir a los actores principales, para corregir, actualizar el reglamento de Evaluación, para que se realicen las actividades establecidas por reglamento.	Equipo de Gestión. Consejo Escolar.

c. Área Gestión de recursos.

Objetivo	Acciones por realizar	Responsables
Solicitar planta requerida por el establecimiento.	Se solicita que el Establecimiento cuente con personal volante, para la realización de las clases.	Equipo Directivo
Planificar de manera eficaz los remplazos docentes	Coordinar de acuerdo con la carga horaria, según reglamento, un calendario de reemplazo eficaz, con las planificaciones al día para tomar los cursos con las asignaturas.	Equipo de Gestión.
Establecer procesos evaluativos y retroalimentación de desempeño docente y	Se realizarán reuniones semestrales con todos los trabajadores por parte de Inspectoría	Inspectoría General y Dirección.

administrativo.	General y director, para establecer evaluaciones y autoevaluaciones del desempeño.	
Establecer protocolos de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento.	Se realizarán reuniones de todos los estamentos, dejando ideas de protocolo y luego será validado por el Consejo Escolar.	Equipo de Gestión. Consejo Escolar.
Realizar autocuidado de manera sistemática.	Generar jornadas de autocuidado con todos los estamentos, que consistan en yoga, talleres reflexivos, emocionales, salidas, etc.	Equipo de Gestión.
Capacitar a los profesionales de la Educación para trabajar con material y recursos educativos.	Contratar capacitaciones para el correcto manejo de los recursos educativos, para el buen funcionamiento en las clases.	Unidad Técnico Pedagógico.
Abastecer los recursos educativos para todos los estudiantes.	Comprar material educativo para un promedio de 30 estudiantes por curso, para que puedan ser utilizados por todos.	Equipo de Gestión.

## d. Área Liderazgo pedagógico.

Objetivo	Acciones por realizar	Responsables
Realizar reuniones sistemáticas para definir lineamientos con el PEI.	Se realizarán reuniones 2 veces al mes para evaluar y definir los objetivos alcanzados y por alcanzar del PEI.	Equipo de Gestión.
Establecer por lo menos dos capacitaciones al año, para promover instancias de aprendizaje y trabajo colaborativo.	El Equipo de Gestión, contratará capacitaciones acordes a las necesidades de los docentes para el aprendizaje y trabajo colaborativo.	Equipo de Gestión. Unidad Técnica Pedagógica.
Realizar jornadas para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad.	Se realizarán reuniones dos veces al mes, con todos los estamentos y ciclos para conocer las demandas de herramientas que necesita la comunidad Educativa para el mejoramiento de la enseñanza.	Equipo de Gestión. Unidad Técnica Pedagógica. Coordinadores de Ciclo.
Establecer reuniones con los docentes y asistentes, para generar ideas de nuevos cargos.	El director realizará reuniones personales con los docentes y asistentes destacados para promover nuevos	Director.

	cargos y responsabilidades.	
Instaurar reuniones para identificar virtudes destacadas de los docentes.	Se realizan reuniones una vez al mes con los docentes para formar talleres o charlas con el quipo docente y estudiantes de algún tema relevante.	Unidad Técnica Pedagógica.
Realizar talleres para el manejo de grupo.	Contratar talleres externos con el fin de apoyar a los docentes con el manejo de grupo y así apoyarlos con los problemas que surgen a diario.	Equipo de Gestión.
Asegurar articulación coherente del Curriculum con las prácticas de enseñanza y evaluación.	Realizar articulaciones semanales con los contenidos y las planificaciones y las actividades que sean coherentes con la enseñanza.	Unidad Técnica Pedagógica.

## **Conclusión.**

El principal objetivo de este trabajo fue diagnosticar y proponer mejoras en las áreas de formación basada en competencias, área de gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo pedagógico.

Se logro a cabalidad, debido a que los instrumentos fueron respondidos por distintos trabajadores, que, de cierta manera, trabajan para el mismo objetivo, que es, que funcione de manera correcta el establecimiento, se logró analizar las prácticas de las distintas áreas con datos gráficos y una breve interpretación de datos con niveles de calidad que iban desde el 1 hasta el 4, siendo el primero el nivel más bajo de las prácticas que dice que se mencionan propósitos difusos y que no se implementan de manera sistemática y el último, que responde a un perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Se presentaron una cantidad de propuestas en la dimensión del Saber conocer, saber ser y saber hacer; donde los docentes reconocen algunas prácticas, tales como, reconocimiento de las brechas de sus estudiantes, la incorporación de evaluaciones formativas para conocer los niveles en que se encuentran los estudiantes, donde los docentes trabajan de manera colaborativa, pero no hay reflexión sistemática de las buenas praxis, se determinó que los docentes tienen una debilidad a la hora de ejecutar las planificaciones, también se reconoció que los docentes no incorporan nuevas metodologías a la hora de enseñar con el fin de que sus estudiantes logren alcanzar los conocimientos determinados.

En la Gestión pedagógica, es donde más falencias se pudieron observar, como por ejemplo, el poco monitoreo de la cobertura curricular, reflexiones pedagógicas que solo llegan a la planificación, pero que no se realizan, los docentes no tiene capacitaciones de parte de la escuela para la participación de los estudiantes de manera efectiva en clases, se toma en cuenta como apoyo a los estudiantes, a quienes pertenecen al Proyecto de \_Integración, dejando de lado a quienes tienen potencial destacado, con amplias habilidades, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarse, pocas salidas pedagógicas para conocer nuevos contextos sociales fuera de la comuna y región.

En la gestión de recursos, se toma en consideración que la Escuela pertenece a la Ley 21.040 la nueva Educación Pública, por lo tanto, los recursos que llegan al establecimiento pasan por otras instituciones como Servicio Local Huasco y dirección de Educación Pública.

Si bien el director de la escuela ejerce un trabajo administrativo, también se considera que es quién organiza los recursos del establecimiento en función de su PEI y de los resultados de los estudiantes, desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales, motiva, apoya y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento. Dicho esto, según el trabajo se consideró que faltan mas conversaciones con el personal para promover desafíos académicos, reflexiones, etc.; que el director tiene como falencia que no define, coordina ni delega como se espera, hay una sobrecarga administrativa por la falta de personal, donde quienes están deben cubrir las labores, perjudicando a los estudiantes que pierden contenidos adecuado a la asignatura.

Es importante menciona que el diagnóstico cumple una misión, donde se espera que todos los actores educacionales pueden ejercer de manera correcta el trabajo que le corresponde con el fin de tener una Escuela que entregue educación de calidad y con valores claros para todos los estudiantes de la Escuela Emilia Schwabe de Freirina.

## Bibliografía

- Abraham, A. y. (2022). *Centralización-descentralización curricular contradicciones*. Santiago.
- Arias Arias, C. G. (2019). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es). *Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno*. *Revista Cubana de Educación Superior*, .
- Delors, J. (2013). Los cuatro pilares de la educación. *Galileo*, 23.
- Educación, M. d. (2017). *Camara de Diputados y Diputadas*. Obtenido de <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=164220&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION#:~:text=La%20Ley%20N%C2%B021.040,componen%20y%20regula%20su%20funcionamiento.&text=formen%20parte%20de%20los%20Servicios,educaci%C3%B3n%20gratuita%20y%20de%20calidad.&text=aprendizaj>
- Educación, M. d. (noviembre de 2017). [www.bcn.cl/leychile](http://www.bcn.cl/leychile). Obtenido de <https://bcn.cl/2f72w>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago : fundación chile.
- Mineduc. (2015). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar*. . Santiago : Maval SPA.
- Mineduc. (2023). [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259\\_recurso\\_pdf.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259_recurso_pdf.pdf).
- Silvana Freire, A. M. (2004). *El Rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima : GRADE.
- Tobón, S. (2005). *Aspectos Básicos de la formación basada en competencias*. Madrid.

## Anexos.

Instrumento Respondido.

### **Evaluación para diagnosticar las áreas de formación basadas en las competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.**

Instrucciones:

Se presentarán distintos enunciados de prácticas establecidas por cada área de: Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Deberá marcar con una equis (X) en la cuadrícula el valor que considere adecuado al nivel de calidad de cada práctica con la realidad de la Escuela Emilia Schwabe Rumhor.

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.

## 1. Formación basada en competencias

## 1.1 Dimensión: Saber conocer.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo educativo incita a la utilización de distintas metodologías de enseñanza con el fin de que los estudiantes logren los conocimientos determinados		X		
b. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y los que enseñará a sus estudiantes.		X		
c. Identifica y considera la diversidad de sus estudiantes a la hora de entregar aprendizajes.	X			
d. Realiza de manera frecuente, evaluaciones formativas para conocer en el nivel que se encuentran sus estudiantes.			X	
e. Establece los objetivos transversales para utilizarlos en otras disciplinas.		X		

## 1.2 Dimensión: Saber ser.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso con la enseñanza de los estudiantes.		X		
b. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el		X		

respeto hacia las personas y el establecimiento.				
c. Los integrantes del equipo pedagógico reflexionan sobre su actuar profesional.			X	
d. El equipo educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc.			X	
e. El equipo educativo planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los estudiantes, según el Curriculum.	X			

### 1.3 Dimensión: Saber hacer.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo educativo es riguroso al momento de utilizar conceptos de manera correcta en su asignatura.			X	
b. El docente da instancias para que sus estudiantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos.	X			
c. El equipo educativo, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades de los cursos en que trabajará.	X			
d. EL o la docente implementa estrategias didácticas, tales como, formular debates grupales y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico.		X		
e. En la realización de la clase, el docente			X	

monitorea mediante preguntas el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica para reorientar la enseñanza.				
--	--	--	--	--

2. Área de gestión curricular.

2.1 Dimensión: gestión pedagógica.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			X	
b. El equipo técnico pedagógico da instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los docentes, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes.				X
c. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas.	X			
d. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y que para ausencias de un docente se desarrollen las actividades pertinentes a la asignatura.		X		
e. EL equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases	X			

con el profesor para mejorar su contenido.				
f. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de forma que constituyan ser parte de la enseñanza.	X			

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

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. Los docentes realizan sus clases con activación de conocimientos previos para la incorporación de un conocimiento nuevo y así crear el aprendizaje significativo.		X		
b. Los docentes comunican de manera clara lo que esperan de sus estudiantes, y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivo a alcanzar.		X		
c. Los docentes incorporan recursos didácticos y/o tecnológicos de manera que sea un aporte y motivación para los estudiantes.		X		
d. Los docentes logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases.	X			
e. Se aplican variadas estrategias de		X		

enseñanza, ya sea, que los estudiantes clasifiquen, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, etc.				
f. Se logra 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.	X			

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

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitoreo en tiempo oportuno a los estudiantes que presentar dificultades académicas.		X		
b. Se implementan estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarse.	X			
c. El establecimiento crea espacio de salidas para que los estudiantes conozcan nuevos contextos.		X		
d. Se realizan talleres de diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentran descendidos en diferentes asignaturas.	X			

e. Cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares, estrategias de trabajo con la familia, seguimiento, etc.				X
---	--	--	--	---

### 3. Área gestión de recursos.

#### 3.1 Dimensión: gestión del recurso humano.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El establecimiento cuenta con la planta requerida para implementar el plan de estudio y cumplir con los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	X			
b. Se implementa un mecanismo para una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias médicas.	X			
c. Se valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistema de reconocimientos que promueve el compromiso profesional.	X			
d. Cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			X	
e. El establecimiento cuenta con	X			

protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimientos.				
f. Cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto			X	

### 3.2 Dimensión: gestión de recurso financieros y administrativos

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				X
b. El establecimiento está atento a programas que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerden con su PEI y su PME.				X
c. El establecimiento controla sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
d. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recurso, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia				X

### 3.3 Dimensión: gestión de recurso educativos.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El establecimiento cuenta con instalaciones y equipos que faciliten el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		X		
b. Cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
c. El establecimiento tiene un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimiento de mantención, reposición y control de inventario.			X	
d. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles.			X	

## 4. Liderazgo pedagógico.

### 4.1 Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo directivo define y/o revisa en conjunto con la comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocando en el mejoramiento de los logros de		X		

aprendizajes.				
b. El equipo de gestión otorga instancias que promueven y participan el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				X
c. Se otorgan espacios de reunión para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.				X
d. El director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta de manera oportuna y constructivamente.		X		
e. El director conduce de manera efectiva, definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades.			X	
f. El director otorga espacios y soluciones a las inquietudes de manera particular de cada docente y personal.			X	

#### 4.2 Dimensión: Rediseño de la organización

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo directivo realiza capacitaciones para la incorporación a nuevos cargos dentro del	X			

establecimiento.				
b. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el dialogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los docentes como con los estudiantes.			X	
c. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				X
d. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y/o docentes		X		
e. El equipo directivo desarrolla y mantiene una comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados con el objetivo de involucrarlos en el proceso formativo de los estudiantes.		X		
f. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.		X		

## 4.3 Dimensión: Desarrollo del personal

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.	X			
b. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				X
c. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				X
d. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes			X	
e. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.				X
f. El equipo directivo demuestra			X	

confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				
--	--	--	--	--

#### 4.4 Dimensión: Gestión de la Institución.

Prácticas	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
a. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.		X		
b. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.		X		
c. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.			X	
d. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.		X		

e. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.		X		
--	--	---	--	--