



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE  
RECURSOS DEL COLEGIO ALEMÁN, DE LA COMUNA LA SERENA,  
REGIÓN DE COQUIMBO.**

**Candidata a magíster:** Rocío Galleguillos Tabilo.

**Tutor disciplinar:** Doris Solís.

**Tutor metodológico:** Rocío Riffo San Martín.

Agosto, 2023

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 3  |
| Introducción .....   | 4  |
| Marco teórico .....  | 6  |
| Marco contextual .....                                       | 20 |
| Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación ..... | 23 |
| Análisis de los resultados (por área) .....                  | 34 |
| Propuestas de mejora (por área) .....                        | 36 |
| Conclusión .....   | 41 |
| Bibliografía .....   | 43 |

## RESUMEN

El presente trabajo se centra en la identificación y análisis de propuestas de mejora para cuatro áreas fundamentales en el contexto educativo del Colegio Alemán: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Con el objetivo de optimizar la calidad de la educación ofrecida, se llevaron a cabo investigaciones y evaluaciones detalladas en cada una de estas áreas.

En lo que respecta a la formación basada en competencias, se propone fortalecer la integración de habilidades prácticas y aplicables en el plan de estudios. Esto implica la revisión y actualización constante de los contenidos para alinearlos con las demandas cambiantes del entorno laboral y social. Además, se sugiere la implementación de métodos de evaluación que midan de manera efectiva el desarrollo de competencias específicas en los estudiantes.

En cuanto al liderazgo pedagógico, se destaca la importancia de fomentar una cultura de liderazgo distribuido en todo el personal educativo. Esto implica el empoderamiento de los docentes para tomar decisiones informadas y participar activamente en la mejora continua de los procesos educativos. Se proponen programas de capacitación y mentoría para desarrollar habilidades de liderazgo en todos los niveles de la institución.

En relación con la gestión curricular, se sugiere una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la estructura de los planes de estudio. Esto permitiría una mejor incorporación de enfoques interdisciplinarios y la integración de nuevas tecnologías educativas. Además, se propone la creación de comités de revisión curricular que incluyan la participación de docentes, estudiantes y expertos externos para garantizar la pertinencia y actualización constante de los contenidos.

En la gestión de recursos, se enfatiza la necesidad de una asignación eficiente y equitativa de los recursos disponibles. Se proponen sistemas de seguimiento y evaluación para garantizar el uso óptimo de las instalaciones, materiales y personal.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se centra en el análisis detallado de elementos clave en el ámbito educativo que influyen directamente en la calidad y efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los conceptos que serán explorados incluyen el liderazgo pedagógico, la formación basada en competencias, la gestión curricular y la gestión de recursos.

El propósito fundamental del trabajo de grado es examinar cómo estos conceptos interactúan y se complementan entre sí para optimizar la experiencia educativa en diferentes contextos. A través de un enfoque integral, se busca identificar cómo el liderazgo pedagógico impacta en la implementación de la formación basada en competencias y en la gestión curricular, y cómo la gestión de recursos juega un papel esencial en la materialización exitosa de estos procesos.

Para la elaboración de este trabajo, participaron diversos profesionales con experiencia en educación, liderazgo, diseño curricular y gestión de recursos. Se llevaron a cabo varios pasos metodológicos, incluyendo la revisión exhaustiva de la literatura existente, la recopilación y análisis de datos relevantes, y la realización de entrevistas con expertos en cada uno de los conceptos estudiados.

La estructura del trabajo se compone de las siguientes secciones:

**Introducción:** Esta sección proporciona una visión general de los objetivos de la investigación, los conceptos a explorar y el enfoque metodológico.

**Liderazgo Pedagógico:** Aquí se examina en detalle el rol del liderazgo en el contexto educativo, su impacto en la mejora de los procesos de enseñanza y cómo influye en la implementación de la formación basada en competencias y la gestión curricular.

**Formación Basada en Competencias:** Se aborda la importancia de esta metodología de enseñanza, su relación con el liderazgo pedagógico y cómo contribuye a la optimización de la gestión curricular.

**Gestión Curricular:** En esta sección se explora cómo la gestión curricular se beneficia del liderazgo pedagógico y la formación basada en competencias para lograr una estructura curricular coherente y efectiva.

**Gestión de Recursos:** Se analiza cómo la gestión eficiente de recursos es esencial para respaldar las iniciativas educativas, incluyendo la implementación de la formación basada en competencias y la gestión curricular.

**Conclusiones y Recomendaciones:** Se presentan las conclusiones derivadas del análisis de los conceptos y se ofrecen recomendaciones prácticas para la mejora de los procesos educativos.

A través de esta investigación, se busca proporcionar una comprensión profunda y cohesionada de cómo el liderazgo pedagógico, la formación basada en competencias, la gestión curricular y la gestión de recursos se entrelazan para promover una educación efectiva y de calidad.

## MARCO TEORÍCO

Una competencia es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizando recursos sicosociales en un contexto en particular. Las competencias se definen como una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores adecuados al contexto. Las competencias claves para la innovación, son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personal, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo. Además, identifica los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que el individuo debe poseer para promover entornos favorables y desarrollar la capacidad creativa e innovadora logrando un desempeño superior en el plano individual, grupal y organizacional.

### **Formación basada en competencias en el ámbito académico**

El modelo de formación por competencias demanda al docente orientar y apoyar el aprendizaje del estudiante en las dimensiones del ser, hacer y conocer, considerando que éste lleve a la práctica lo adquirido en el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **Conocer**

Refiere a que el estudiante cuente con conocimientos técnicos específicos asociados a su especialidad considerando procesos, materiales y tecnologías de punta. Ahondando al respecto, uno de los principales desafíos del docente, es potenciar los conocimientos de los estudiantes en habilidades generales considerando la necesidad del estudiante de contar con esta base para continuar formándose tanto para el ingreso a la educación superior como al mercado laboral. Esta oportunidad de mejora cobra especial relevancia al día de hoy, teniendo en cuenta, primero, que un número sustantivo de estudiantes aspira a continuar sus estudios y que los campos de desempeño de las especialidades se encuentran en permanente transformación, lo que implica que se necesitan trabajadores con habilidades básicas potentes para la búsqueda y generación de conocimiento.

## **Hacer**

Supone que el estudiante cuente con un conocimiento práctico que le permita experimentar y buscar soluciones a las situaciones que se le presenten. El desafío del docente al respecto es generar instancias de aprendizaje significativo en sus estudiantes, de manera de potenciar su proceso formativo a través de la aproximación a las condiciones de desempeño profesional real. Para lo anterior, es fundamental contar con una gestión educativa capaz de establecer vínculos o convenios con empresas que reciban permanentemente a los estudiantes.

## **Ser**

Apunta a que el estudiante cuente con un campo actitudinal vinculado a saberes de su especialidad como a la ética laboral en general. En la práctica, los docentes deben intencionar actitudes que acompañen los procesos del hacer, considerando que éstas requieren situarse en contextos específicos que les den sentido. Esta oportunidad de mejora es especialmente relevante considerando que los empleadores ponen más énfasis en contar con jóvenes más preparados en habilidades genéricas de empleabilidad que en conocimientos específicos de su especialidad. Ello se debe a que éstos últimos se vuelven obsoletos en un corto período de tiempo. Algunas de las habilidades más demandadas son: adaptación, autonomía, proactividad, capacidad de trabajo en equipo, disposición a enfrentar desafíos y problemas complejos. Loreto Jara, especialista en política educativa e investigadora de Educación 2020, indica al respecto: “los docentes están llamados a desarrollar habilidades comunicativas para el empoderamiento y la participación, y habilidades científicas y ciudadanas para impulsar el pensamiento crítico, la creatividad y colaboración, así como sentido de la curiosidad, la iniciativa, la persistencia, la adaptabilidad y la conciencia social”.

## **Liderazgo pedagógico**

Estos líderes orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2008).

Bolívar (2010) entiende por liderazgo pedagógico la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La influencia ejercida no se basa en el poder o autoridad formal.

Según Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), se han reconocido cinco dimensiones de un liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes, a saber:

- 1) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado
- 2) Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum
- 3) Establecer metas y expectativas
- 4) Emplear los recursos de forma estratégica
- 5) Asegurar un entorno ordenado de apoyo.

Al respecto, se han encontrado pequeños efectos en las prácticas de establecer objetivos, recursos estratégicos y el establecimiento de un ambiente ordenado y de apoyo; efectos moderados para la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el plan de estudios; y grandes efectos en promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.

Respecto a la última dimensión, se sabe qué aspectos tales como el contexto, contenido, actividades de aprendizaje y procesos de aprendizaje asociados con estas oportunidades, tienen un efecto importante en su efectividad respecto al logro de los estudiantes (Timperley & Alton-Lee, 2008).

## **Gestión curricular**

La Gestión curricular tiene relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas. Lo anterior implica, implementar y monitorear el currículo.

El concepto de gestión ha sido importado desde la teoría de las organizaciones. La escuela, como forma de organización compleja, atiende a saberes vinculados de forma directa con la dimensión pedagógica-didáctica lo que implica una gestión centrada en torno a la enseñanza y al aprendizaje orientada al desarrollo de aprendizajes, que son responsabilidad de toda institución educativa.

Por esta razón, la gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa.

Para una gestión curricular pertinente, 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, 2017)

Esta forma de gestión del currículum se orienta a integrar y articular de mejor forma el aprendizaje, tanto para garantizar las trayectorias formativas, como para enfrentar los desafíos de aprendizaje en general, y socioemocionales en particular, en el marco del Plan de Reactivación Educativa (MINEDUC, 2023)

## **Gestión de recursos**

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento.

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

Para cumplir con esa correcta gestión y organización en una institución educativa, resulta vital tener en cuenta varios aspectos relevantes. Entre ellos, se destacan los siguientes:

- a) Trabajo coordinado del profesorado.
- b) Distribución de funciones y responsabilidades entre los diferentes órganos de la organización.
- c) Profesorado motivado e incentivado con el compromiso con su labor educativa.
- d) Uso de recursos de eficacia motivacionales según los ciclos y la etapa.
- e) Diseño eficaz de actividades de calidad que impliquen el uso de recursos.
- f) Gestión de espacios y tiempos.
- g) Medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado y conozca el correcto y eficiente uso de recursos.
- h) Uso de recursos que garanticen la compensación de desigualdades y atención a la diversidad.
- i) Disponer de aquellos medios necesarios para la tutoría, orientación y guía en el uso de recursos durante el proceso educativo.

Sin embargo, es fundamental tener un plan de gestión y organización que permita recoger todos aquellos aspectos forzosos a observar previamente a su uso.

## **Tipos de recursos**

Al ser los recursos educativos el conjunto de elementos académicos, humanos, materiales y financieros, utilizados en el proceso de enseñanza podemos distinguir las dimensiones de gestión nombradas a continuación.

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

**Gestión de recursos académicos:** conjunto de actividades que organiza y dirige aquellos elementos propios de las instituciones educativas que persiguen el logro de los objetivos educativos. Entre estos elementos nos encontramos con el currículo, orientación de los estudiantes, proyectos educativos, evaluaciones, registro y control tanto de alumnado como profesorado, servicios educativos, de información y documentación, etc.

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

**Gestión de recursos materiales:** conjunto de actividades que planifica el abastecimiento, en cantidad y en calidad, de todos aquellos materiales necesarios y productivos para el proceso. Infraestructuras de los centros hasta los materiales didácticos del aula.

**Recursos didácticos:** materiales didácticos, aquellos empleados de forma directa por los docentes para facilitar el aprendizaje del alumnado, diferenciado de la siguiente manera:

**Convencionales:** como son la pizarra o los libros de texto.

**Audiovisuales:** son, por ejemplo, fotografías, proyector, documentales o películas.

**TIC:** programas informáticos, ordenadores, pizarra digital, etc.

## **Ventajas del uso de recursos**

La utilización de recursos educativos aumenta la atención del alumnado, facilitando el trabajo docente y favoreciendo el proceso Ayuda a la organización del trabajo, facilitan el aprendizaje en una menor cantidad de tiempo, se trabajan los contenidos de manera más directa y llamativa lo que aumenta la motivación de los estudiantes.

**Evaluación:** El Decreto 67/2018, “aprueba normas mínimas nacionales sobre evaluación, calificación y promoción para estudiantes de educación regular, fomentando la apropiación de los sentidos y el enfoque evaluativo que están a la base de este decreto, para fortalecer las prácticas que se desarrollan al interior de las comunidades educativas y los procesos de toma de decisiones relativos a la evaluación, calificación y promoción de los estudiantes” (Mineduc, 2018)

En este sentido, el decreto 67/2018 reconoce un requerimiento de las comunidades escolares, el cual consiste en tener las condiciones necesarias para el desarrollo de procesos evaluativos con un fuerte sentido pedagógico, promoviendo y colaborando con los procesos de enseñanza – aprendizaje, cobrando un nuevo sentido de protagonismo respecto al rol que tienen los estudiantes.

De esta forma, la evaluación en el aula es vista como “una amplia gama de acciones lideradas por los y las docentes para que tanto ellos como sus estudiantes puedan obtener evidencia sobre el aprendizaje e interpretarla para tomar decisiones que permitan promover el progreso del mismo y mejorar los procesos de enseñanza.” (Mineduc, 2018).

Para garantizar que la evaluación esté al servicio del aprendizaje, cualquier evaluación que se realice en instituciones educativas, tanto por docentes como por sostenedores, equipos de gestión o técnicos, debe ser utilizada para la reflexión y la toma de decisiones pedagógicas, considerando los ajustes necesarios a las estrategias ya planificadas o actividades y los esfuerzos de la institución educativa en varios niveles, tales como programas de apoyo y recursos necesarios para promover el progreso del aprendizaje.

### **Instrumentos de Evaluación:**

Existe una gran cantidad de instrumentos que entregan información respecto al aprendizaje, por lo cual resulta necesario escoger cuidadosamente aquellos que permitan conseguir la información necesaria para la toma de decisiones. Asimismo,

“no existe un mejor instrumento que otro, debido a que su pertinencia está en función de la finalidad que persigue, es decir, a quién evalúa y qué se quiere saber, por ejemplo, qué sabe y cómo lo hace” (Subsecretaría de Educación Pública, 2012).

Los instrumentos de evaluación, de acuerdo a las competencias permiten evaluar el aprendizaje los alumnos/as mediante la observación en que se obtiene información sobre la conducta o comportamiento que los alumnos manifiestan espontáneamente.

De acuerdo a lo planteado por Eva María Molina Soldán (2006) son las siguientes:

- **Las escalas de valoración:** Contienen una lista de características en las que el nivel de rendimiento del aspecto observado se clasifica a través de una serie de evaluaciones progresivas (de nunca a siempre; de poco, de nada a todo, etc.).
- **Las listas de control:** Contienen una serie de características a observar, frente a las cuales el docente indica su presencia o ausencia durante el desarrollo de la actividad o tarea.
- **El registro anecdótico:** Consiste en fichas para recopilar comportamientos que no son predecibles de antemano y pueden proporcionar información importante para evaluar deficiencias o actitudes positivas
- **El cuaderno de clase del alumno:** es un instrumento de recogida de información muy útil para la evaluación continua, pues refleja el trabajo diario que realiza el alumno. A través de él se puede comprobar:
  - Si el alumno toma apuntes correctamente.

- Su nivel de comprensión, de abstracción y que ideas selecciona.
- Su nivel de expresión escrita, la claridad y propiedad de sus expresiones.
- La ortografía, la caligrafía, la composición de frases, etc.
- Los planteamientos que hace de la información aportada, si ha entendido el contenido esencial, si llega a ordenar y diferenciar los aportados diferenciables en esos contenidos.
- Si incluye reflexiones o comentarios propios.
- Si amplía la información sobre los temas trabajados consultando otras fuentes.
- Si realiza esquemas, resúmenes, subrayados, etc.
- El cuidado o dedicación que emplea en llevar al día su cuaderno, etc.

Es necesario establecer unos criterios previos que faciliten la valoración de cualquiera de estos rasgos, evitando que ninguno de ellos por sí solos determine la evaluación propiamente dicha.

Además, desde el primer momento, se deberá informar al alumno de los aspectos que se van a valorar en su cuaderno y, realizada la valoración, aprovechar el momento de devolverlos para indicar cuales son los aspectos que lleva bien, en los que está mejorando y los que más necesita trabajar o cuidar.

Para sistematizar la recogida de la información que pueda aportar el análisis de los cuadernos de clase es conveniente utilizar fichas o escalas que orienten sobre los rasgos a valorar.

### **Exámenes tradicionales, en todas sus variedades, tanto orales como escritos.**

Estos son aquellos en los que la información se obtiene al presentar al alumno una serie de tareas o preguntas que se consideran representativas del comportamiento que se va a medir o evaluar. A partir de la ejecución de las tareas propuestas o las respuestas que se generaron cuando se llevaron a cabo, los alumnos concluyeron que este comportamiento estaba presente o no. Se caracterizan porque:

- Tratan de medir resultados máximos.
- Las condiciones de aplicación son estándares.
- Las tareas son uniformes para todos los alumnos.
- Los alumnos se dan cuenta de que están siendo examinados.
- Existen patrones externos que nos permiten realizar las medidas

Los exámenes y otras pruebas escritas y orales pueden ser instrumentos aplicables a la evaluación formativa, siempre que se usen como información que sea complementaria y no como la única para analizar y valorar otros elementos considerados dentro del trabajo de los estudiantes. En general, se consideran especialmente indicados para evaluar las capacidades de:

Recordar contenidos relevantes ya trabajados.

- Asociar o establecer relaciones coherentes entre contenidos próximos.
- Expresar opiniones personales o juicios de valor sobre cuestiones básicas de las materias tratadas.
- Ejercitar la atención, la observación, la memoria, la curiosidad, el análisis reflexivo, etc.

Es importante recordar que cuando se trata de errores, inexactitudes u omisiones que se encuentran en los estudiantes que usan este tipo de pruebas, debe investigar más que sancionar. Desde esta perspectiva, las respuestas correctas e incorrectas proporcionan al profesor información valiosa para guiar su práctica y al alumno a corregir y superar sus deficiencias.

Existe una amplia gama de formas de desarrollar y ejecutar este tipo de prueba con ventajas y desventajas. Por lo tanto, es necesario seleccionar el tipo en función de la capacidad a evaluar y combinarlos para obtener la información más válida. Algunas de las pruebas y sus características principales se enumeran a continuación.

- **Pruebas de composición y ensayo.** Solicitan a los estudiantes que organicen, seleccionen y expresen las ideas principales de los temas tratados. También son adecuados para análisis, comentarios y evaluaciones críticas de textos u otros documentos, visitas a exposiciones y empresas, excursiones culturales, participación en conferencias, coloquios de conferencias, etc.
- **Preguntas de respuesta corta.** En éstas, el estudiante debe proporcionar información muy específica que se pueda resumir en una oración, información, na palabra, un signo, una fórmula, etc. y obviamente se relacione con temas relevantes. (Son particularmente útiles para procesar preguntas numéricas).
- **Preguntas de texto incompleto.** Las respuestas están intercaladas en el texto que se presenta a los estudiantes. Éstas deberían ser una declaración verdadera con algunas palabras que faltan. Se presentan en un lenguaje adaptado y comprensible que no dificulta el contenido de la prueba.
- **Preguntas de correspondencia o emparejamiento.** Consisten en presentar dos listas, A y B, con palabras o frases breves dispuestas verticalmente para que los alumnos establezcan las relaciones que consideren adecuadas entre cada palabra de la columna A con la correspondiente de la B, argumentando la relación establecida entre las mismas. Al prepararlas es conveniente incluir en cada ítem un número desigual de elementos entre las columnas A y B para evitar que se establezcan relaciones por eliminación. Están especialmente indicadas para tareas de memorización, discriminación y conocimiento de hechos concretos.
- **Preguntas de opción múltiple.** Consisten en una base en la que se basa el problema y un número indefinido de respuestas opcionales, una de las cuales es correcta y que distrae a otras. Se recomiendan para evaluar la comprensión, la aplicación, la diferenciación de significados, etc.
- **Preguntas de verdadero – falso (justificadas).** Pueden ser útiles para medir la capacidad de diferenciar entre hechos y opiniones o para mejorar la precisión de las observaciones argumentando la respuesta elegida.

- **Preguntas analogías/diferencias.** Se pretende establecer clasificaciones o características entre hechos o acciones, hay un mayor grado de internalización de los conceptos adquiridos y, sobre todo, el trabajo de comprensión y razonamiento.
- **Preguntas de interpretación y/o elaboración de gráficos, mapas, estadísticas, etc.** Por un lado, la elaboración de gráficos sirve para organizar y presentar la información con códigos no verbales, es decir, otras formas de expresión; por el otro, leer e interpretar sirve para sacar conclusiones y generalizar la información.

### **Questionarios.**

Se utilizan para evaluar el conocimiento previo de los estudiantes sobre unidades de enseñanza específicas.

### **Mapa conceptual.**

Es un método que ayuda a los docentes y a los estudiantes a comprender la importancia de las materias que se deben aprender. Se desarrolla a partir de información resumida de ideas importantes. Permiten saber lo que un estudiante sabe o entiende acerca de una unidad y permiten reconocer conexiones incorrectas entre conceptos.

### **Resolución de problemas explicitando los pasos seguidos.**

Se utiliza para verificar si el alumno ha entendido y justificado la situación del problema y su solución. La importancia de este instrumento radica en justificar los pasos que se toman para lograr un resultado.

**Fichas de recogida de información.** Este instrumento tiene una doble utilidad:

**Para el alumno:** Sirve para sistematizar la recogida de información sobre pequeños trabajos de investigación.

**Para el profesor:** Sirve como guía, a tener en cuenta, para valorar otros instrumentos.

### Trabajos monográficos y pequeñas investigaciones.

El propósito de este tipo de tarea es profundizar ciertos conocimientos, promover la adquisición de ciertos procedimientos y desarrollar actitudes con respecto al rigor, el gusto por el orden y la presentación correcta del resultado y el proceso de elaboración, etc

| INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE   |  |
|--|--|
| INSTRUMENTOS   | CAPACIDADES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escalas de observación</li> <li>▪ Listas de control</li> <li>▪ Registro anecdótico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud</li> </ul>                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuaderno</li> </ul>   | <p>Todas las capacidades<br/>(Comprensión, expresión, razonamiento y actitud).</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>Exámenes tradicionales, en todas sus variantes, tanto orales como escritos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de ensayo y composición</li> <li>• Preguntas de respuesta corta</li> <li>• Preguntas de texto incompleto</li> <li>• Preguntas de correspondencia o emparejamiento.</li> <li>• Preguntas de opción múltiple</li> <li>• Preguntas de verdadero – falso (justificadas)</li> <li>• Preguntas de analogías/diferencias</li> <li>• Preguntas de interpretación y/o elaboración de gráficos, mapas, estadísticas, etc.</li> </ul> | <p>Comprensión, expresión y razonamiento, además de la actitud para las pruebas orales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las capacidades.</li> <li>▪ Comprensión y expresión.</li> <li>▪ Comprensión y expresión.</li> <li>▪ Comprensión, expresión y razonamiento.</li> <li>▪ Comprensión y razonamiento.</li> <li>▪ Comprensión, expresión y razonamiento.</li> <li>▪ Comprensión, expresión y razonamiento.</li> <li>▪ Comprensión, expresión y razonamiento</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionarios</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las capacidades</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mapa conceptual</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensión y razonamiento</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolución de problemas explicitando los pasos seguidos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensión y razonamiento</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fichas de recogida de información</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensión</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajos monográficos, pequeñas investigaciones, etc.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las capacidades</li> </ul>   |

(Eva M<sup>a</sup> Molina Soldán, 2006)

## MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Alemán de La Serena fue fundado el año 1989 en la cuarta región, para ello, fue necesario reunir al Instituto Chileno – Alemán de Cultura y a un grupo de alemanes, descendientes de alemanes y ex – alumnos de distintos Colegios Alemanes del país, a la luz del recuerdo del primer Colegio Alemán que existió en La Serena, hasta la década del 40 del siglo pasado.

El Colegio Alemán de La Serena inició sus actividades con un Kindergarten y un Primero Básico, en un inmueble ubicado en el centro de La Serena que posteriormente traspasó a la Corporación Colegio Alemán. En el año 1992, los 13 profesores y 64 alumnos se trasladaron a otro recinto en el centro de La Serena donde el Colegio funcionó aproximadamente tres años.

Finalmente, en el año 1995 y gracias a una exitosa gestión pedagógica, sumada a la creación de la Corporación Colegio Alemán, se trasladó al Cerro grande ubicado en avenida cuatro esquinas s/n donde actualmente son sus dependencias. Esta etapa fue fundamental en el proceso de consolidación del Colegio, ya que aumentó notoriamente la matrícula y, en consecuencia, la dotación de profesores del establecimiento.

En el año 1996, se inició la creación de los cursos de Enseñanza Media. Además, se conocen los resultados de los primeros SIMCE en que el colegio participa, los que lo ubican entre los primeros de la Región. Conjuntamente con el crecimiento del colegio, comienzan a verse los buenos resultados en las Pruebas de Alemán de Sprachdiplom, lo cual, sumado al Intercambio Estudiantil con Alemania, comienza a consolidar al Colegio en todo sentido. Este proceso culmina el año 2000, año en que egresa la primera generación de Cuarto Medio, la cual alcanza excelentes resultados en la Prueba de Aptitud Académica.

Con la llegada del nuevo milenio, se establece, para los alumnos, la posibilidad de rendir el Test de la Universidad de Michigan, con el fin de medir y acreditar sus niveles de

aprendizaje del idioma inglés. Por otra parte, el colegio se inserta definitivamente en la comunidad serenense, logrando destacarse a nivel deportivo, cultural y artístico. Con la participación en variados eventos a nivel de colegios alemanes, el Colegio se ha integrado también en ese ámbito, tanto en lo que se refiere a su participación en la Fundación de Educación Superior Chileno-Alemana (sostenedora del Instituto Humboldt), como en la Sociedad Teuto-Chilena de Educación (Agrupación de Sostenedores de Colegios Alemanes); en el Consejo de Rectores de Colegios Alemanes; en eventos deportivos, artísticos y culturales; en perfeccionamiento docente, intercambio de profesores y alumnos con Alemania. Finalmente, un gran logro en este sentido fue el reconocimiento obtenido por el Colegio Alemán de La Serena, como “Colegio Examinador” (Prüfungsschule), autorizado para tomar los exámenes de Sprachdiplom I y II, a partir del año 2004.

A partir del año 2005, el Colegio inició un proceso de Autoevaluación, Diagnóstico y Gestión Escolar, que integraron el Plan de Calidad, con el propósito de que el Colegio disponga de un Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Actualmente el Colegio Alemán es una Institución Educativa Bicultural, Mixta y Laica con 34 años de trayectoria, particular pagada, su nivel socio económico corresponde a medio alto y posee una matrícula aproximada de 900 estudiantes, que atiende a los niveles de ciclo inicial, enseñanza básica y enseñanza media en jornadas alternas. Además, con 120 funcionarios, incluidos profesores, administrativos y auxiliares.

Cuenta con cuatro edificios incluido el ciclo inicial, su infraestructura a lo largo de los años ha estado enfocada en desarrollar las áreas necesarias para el ejercicio de la acción docente, así como la implementación de actividades extracurriculares y deportivas. El Colegio cuenta con laboratorios, gimnasios, bibliotecas, salas de computación, una cancha de fútbol y gimnasio -entre otras dependencias-, todas construidas con los mejores estándares y pensadas para la comodidad de alumnos, personal y miembros de nuestra comunidad.

En los resultados de la Prueba de Acceso a la Educación Superior PAES el Colegio Alemán La Serena se ubica en el número 59 en el Ranking nacional de Colegios y el primero de la región de Coquimbo. El promedio de las dos pruebas obligatorias alcanzó

a 797,2 puntos; el promedio de los resultados en Comprensión Lectora llegó a 801,3 puntos, mientras que en Matemáticas 1 llegó a 793,1 puntos.

En el segundo semestre del año 2021 se inicia el proceso de certificación internacional con la organización del Bachillerato Internacional. En el mes de noviembre 2022 se recibe la visita de representantes del Bachillerato internacional (IB), quienes a través de un proceso estandarizado de observación de la realidad escolar e institucional, y luego de mantener reuniones con apoderados, alumnos, docentes, equipo directivo, rectoría y el directorio de la Corporación Colegio Alemán, nos comunicaron, primero verbalmente, una muy positiva valoración del colegio en todos sus ámbitos de funcionamiento, y especialmente en la coherencia del PEI del Colegio con los valores de la educación internacional que inspira al IB.

Posteriormente, en diciembre de 2022, la Organización de Bachillerato Internacional (IB) comunica formalmente que ha otorgado la autorización para que el Colegio Alemán de La Serena imparta el Programa de Diploma (PD). Este reconocimiento, exclusivo a nivel regional, permite formar parte de un modelo de educación que comparte valores y desafíos con una gran red de colegios en el mundo. Tal logro se traduce, en un reconocimiento por un organismo certificador internacional respecto de la calidad general del servicio que entrega actualmente el Colegio; y permite acceder a metodologías y formas de enseñanzas ya probadas en los mejores establecimientos educacionales, que aseguren la plena inserción de los alumnos en un mundo globalizado en el que ellos mismos serán protagonistas.

Al año 2022, son un total de 23 generaciones de estudiantes egresados del Establecimiento, y el interés de las familias por ser parte de la comunidad educativa sigue creciendo, llegando incluso a traspasar los fronteras locales, regionales y nacionales, muestra de ello es que ya son sobre 900 estudiantes que forman parte de este gran Proyecto Educativo.

## **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

- **Describir las características del instrumento diseñado**

La pauta de evaluación diseñada es una descripción detallada y justificada de los criterios, estándares y directrices que se utilizan para evaluar el desempeño en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y recursos. Esta pauta establece una estructura clara y objetiva para la evaluación y permite que quienes la apliquen puedan hacer juicios consistentes y coherentes.

- **Descripción de la elaboración del instrumento:**

Para la fase de elaboración del instrumento implica los siguientes pasos: Identificación del propósito, selección de criterios, elaboración de estándares: justificación de criterios y estándares. La claridad y objetividad de los criterios deben aplicarse de manera coherente y equitativa.

La Pauta de evaluación es aplicada a las cuatro áreas en estudios este año 2023.

- **Validación del instrumento de evaluación.**

Tras la elaboración del instrumento, éste fue chequeado por el área coordinación pedagógica. A esto se suma la revisión y aprobación por parte de la coordinadora pedagógica quien a partir de los criterios señalados fue aprobado.

- **PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO.**

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICOS DE LAS ÁREAS:  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO,  
GESTIÓN CURRICULAR Y RECURSOS**

|   |                                  |           |
|---|----------------------------------|-----------|
| Nombre:   | Cargo:                           | Lugar:    |
| Nombre Evaluador  |                                  |           |
| Fecha:  | Hora Inicio:<br>Hora de término: | Recursos: |
|   |                                  | Puntaje:  |
| Instrucciones: En la siguiente Pauta se encuentran indicados las cuatro áreas a diagnosticar: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, gestión curricular y de recursos. |                                  |           |

**ESCALA DE CALIFICACIÓN:** En cuanto a la calificación, la escala de 1 a 4 debe comprenderse de la siguiente manera:

| Puntuación | Indicador    | Descriptor  |
|------------|--------------|---|
| 4          | Destacado    | No sólo cumple las obligaciones y los objetivos del cargo en tiempo y forma. Lo hace de manera que supera las expectativas.           |
| 3          | Competente   | Alcanza el cumplimiento de las obligaciones y objetivos de cargo en tiempo y forma.   |
| 2          | Deficiente   | Cumple medianamente con las obligaciones y objetivos del cargo. Hay progresos que acercan el desempeño al nivel mínimo esperado.      |
| 1          | insuficiente | No se observa ningún progreso en la competencia, en ningún grado. Cumple regularmente y/o no cumple con las obligaciones y objetivos. |

| <b>ÁREA 1: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS</b> |  |          |          |          |          |
|---|--|----------|----------|----------|----------|
| <b>Dimensión</b>                                | <b>Indicador</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Saber<br>conocer                                | El docente demuestra un conocimiento profundo y actualizado de los conceptos clave en su área de enseñanza.                                    |          |          |          |          |
|   | La presentación del contenido es precisa, coherente y fácilmente comprensible para los estudiantes.  |          |          |          |          |
|   | El docente respalda sus explicaciones con fuentes confiables y variadas, como libros de texto, investigaciones académicas y recursos en línea. |          |          |          |          |
|   | Puede explicar de manera clara y comprensible los conceptos complejos a los estudiantes.   |          |          |          |          |
|   | Fomenta el pensamiento crítico en los estudiantes al abordar problemas desde diversas perspectivas.  |          |          |          |          |
|   | Guía a los estudiantes en la búsqueda y evaluación de fuentes confiables de información.   |          |          |          |          |
| <b>Dimensión</b>                                | <b>Indicador</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Saber<br>Hacer                                  | Utiliza diversas estrategias y métodos de enseñanza que se adecuan a los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.                 |          |          |          |          |
|   | Diseña y presenta materiales didácticos claros, organizados y visualmente atractivos.  |          |          |          |          |
|   | Fomenta la participación activa de los estudiantes a través de debates, actividades prácticas y proyectos colaborativos.                       |          |          |          |          |

|                  |  |          |          |          |          |
|------------------|--|----------|----------|----------|----------|
|                  | Diseña evaluaciones auténticas que miden la comprensión profunda y la aplicación de los conceptos, más allá de la memorización.    |          |          |          |          |
|                  | Proporciona retroalimentación constructiva y orientación individualizada para el desarrollo de las habilidades de los estudiantes. |          |          |          |          |
|                  | Ajusta su enfoque de enseñanza en función de los resultados de las evaluaciones para abordar las áreas de mejora,                  |          |          |          |          |
| <b>Dimensión</b> | <b>Indicador</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Saber<br>Ser     | Demuestra integridad y honestidad en todas sus interacciones con los estudiantes y colegas   |          |          |          |          |
|                  | Muestra respeto por la diversidad de opiniones, antecedentes culturales y capacidades de los estudiantes.                          |          |          |          |          |
|                  | Actúa como un modelo a seguir, promoviendo valores éticos y comportamientos profesionales.   |          |          |          |          |
|                  | Establece un ambiente de aula inclusivo y respetuoso, fomentando la participación y el diálogo abierto.                            |          |          |          |          |
|                  | Escucha activamente las preocupaciones y necesidades de los estudiantes, brindando apoyo cuando sea necesario.                     |          |          |          |          |
|                  | Comunica de manera clara y efectiva, tanto de manera verbal como escrita, adaptándose al público y al contexto.                    |          |          |          |          |

| <b>ÁREA 2: LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b> |   |          |          |          |          |
|-------------------------------------|---|----------|----------|----------|----------|
| <b>Dimensión</b>                    | <b>Indicador</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Establecer dirección.               | El Director ha desarrollado una visión clara y una misión educativa que guía las actividades de la institución.                             |          |          |          |          |
|                                     | Los objetivos educativos y metas de la institución son claros, realistas y orientados a resultados medibles.                                |          |          |          |          |
|                                     | El Director se comunica de manera efectiva con todo el equipo educativo para transmitir la visión, misión, objetivos y expectativas.        |          |          |          |          |
|                                     | Fomenta la participación activa de todos los actores en la consecución de la dirección establecida.   |          |          |          |          |
|                                     | Identifica y promueve los valores fundamentales que guían la práctica educativa   |          |          |          |          |
| <b>Dimensión</b>                    | <b>Indicador</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Rediseñar la organización.          | El equipo directivo ha establecido una estructura organizativa que fomenta la colaboración, la eficiencia y la toma de decisiones adecuada, |          |          |          |          |
|                                     | El equipo directivo diseña y mejora las estructuras organizativas para optimizar la eficiencia y efectividad.                               |          |          |          |          |
|                                     | Establece sistemas de comunicación claros y eficientes para mantener a todos los involucrados informados.                                   |          |          |          |          |
|                                     | Adapta la organización a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa y del entorno.  |          |          |          |          |

|                      |  |          |          |          |          |
|----------------------|--|----------|----------|----------|----------|
|                      | El coordinador pedagógico impulsa la innovación en la organización y enfoques pedagógicos  |          |          |          |          |
| <b>Dimensión</b>     | <b>Indicador</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Desarrollar personas | El equipo Directivo identifica las necesidades de desarrollo profesional de los docentes y personal educativo.                     |          |          |          |          |
|                      | El equipo Directivo diseña y ejecuta programas de capacitación y formación continua pertinentes y de alta calidad.                 |          |          |          |          |
|                      | El equipo directivo fomenta una cultura de aprendizaje constante y crecimiento personal entre el personal educativo.               |          |          |          |          |
|                      | El equipo Directivo proporciona retroalimentación constructiva y apoyo para el crecimiento profesional de los miembros del equipo. |          |          |          |          |
|                      | El Director reconoce y valora los logros y contribuciones del personal educativo.  |          |          |          |          |

| <b>Dimensión</b>                      | <b>Indicador</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|---------------------------------------|---|----------|----------|----------|----------|
| Gestionar la instrucción (enseñanza y | El equipo de gestión evalúan la calidad de la instrucción proporcionada por los docentes. |          |          |          |          |
|                                       | Implementa estrategias efectivas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje en el aula.   |          |          |          |          |
|                                       | Fomenta la adopción de enfoques pedagógicos innovadores y basados en la investigación.    |          |          |          |          |

|                                  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| aprendizaje)<br>en la<br>escuela | Monitorea y analiza datos de rendimiento estudiantil para tomar decisiones informadas.                     |  |  |  |  |
|                                  | Diseña y apoya la implementación de planes de intervención para mejorar el rendimiento de los estudiantes. |  |  |  |  |

| <b>ÁREA 3: GESTIÓN CURRICULAR</b> |   |          |          |          |          |
|-----------------------------------|---|----------|----------|----------|----------|
| <b>Dimensión</b>                  | <b>Indicador</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Gestión pedagógica.               | El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.  |          |          |          |          |
|                                   | El equipo técnico ha diseñado considerando las necesidades y características de los estudiantes.  |          |          |          |          |
|                                   | El equipo técnico supervisa que en las diferentes asignaturas y áreas del currículo estén conectadas de manera coherente.                                 |          |          |          |          |
|                                   | El equipo técnico trabaja en una secuencia lógica en la presentación de los contenidos a lo largo de los niveles educativos.                              |          |          |          |          |
|                                   | El equipo técnico supervisa que el currículo es lo suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad. |          |          |          |          |
|                                   | El equipo técnico incorpora estrategias para abordar la diversidad de estudiantes en el aula.   |          |          |          |          |

| <b>Dimensión</b>                             | <b>Indicador</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|--|---|----------|----------|----------|----------|
| Enseñanza<br>y<br>aprendizaje<br>en el aula. | Los docentes utilizan una variedad de metodologías que fomentan la participación activa y el compromiso de los estudiantes. |          |          |          |          |
|  | Las estrategias de enseñanza se adaptan para atender diferentes estilos de aprendizaje                                      |          |          |          |          |
|  | Los docentes emplean recursos didácticos adecuados y actualizados para enriquecer la experiencia de aprendizaje.            |          |          |          |          |
|  | Los recursos utilizados por los docentes están alineados con los objetivos educativos y los contenidos curriculares.        |          |          |          |          |
|  | Los docentes implementan estrategias de evaluación formativa que brindan retroalimentación continua a los estudiantes.      |          |          |          |          |
|  | La evaluación sumativa es congruente con los objetivos curriculares y permite medir el progreso de los estudiantes.         |          |          |          |          |
| <b>Dimensión</b>                             | <b>Indicador</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Apoyo al<br>desarrollo                       | El Colegio brinda apoyo individualizado a estudiantes que enfrentan dificultades académicas o personales.                   |          |          |          |          |
|  | En el Colegio establecen mecanismos para identificar a tiempo a los estudiantes que necesitan apoyo adicional.              |          |          |          |          |

|                     |   |  |  |  |  |
|---------------------|---|--|--|--|--|
| de los estudiantes. | Se ofrece orientación vocacional y personal que ayuda a los estudiantes a tomar decisiones informadas sobre su futuro educativo y profesional     |  |  |  |  |
|                     | Se proporciona apoyo emocional a los estudiantes para abordar desafíos personales y sociales  |  |  |  |  |
|                     | Existe una comunicación efectiva con los padres y apoderados para mantenerlos informados sobre el progreso académico y el desarrollo de sus hijos |  |  |  |  |
|                     | Se fomenta la colaboración entre la institución y las familias para respaldar el desarrollo integral de los estudiantes                           |  |  |  |  |

| <b>ÁREA 4: GESTIÓN DE RECURSOS</b> |   |          |          |          |          |
|------------------------------------|---|----------|----------|----------|----------|
| <b>Dimensión</b>                   | <b>Indicador</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Gestión del recurso humano.        | En el Colegio existe un plan estratégico de recursos humanos alineado con los objetivos organizativos   |          |          |          |          |
|                                    | En el Colegio se han identificado las necesidades de personal y se han definido estrategias para abordarlas.  |          |          |          |          |
|                                    | El proceso de selección en el Colegio garantiza la elección de candidatos adecuados para los roles y siguiendo un proceso equitativo y transparente en la contratación. |          |          |          |          |
|                                    | El Colegio ofrece oportunidades de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y competencias del personal.   |          |          |          |          |

|   |   |          |          |          |          |
|---|---|----------|----------|----------|----------|
|   | El Colegio fomenta la capacitación continua para mantenerse actualizado en las áreas relevantes.  |          |          |          |          |
|   | En el Colegio se llevan a cabo evaluaciones regulares de las evaluaciones del desempeño que conducen a acciones concretas de mejora y reconocimiento empeño de los empleados. |          |          |          |          |
| <b>Dimensión</b>                                  | <b>Indicador</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| Gestión de recursos financieros y administración. | El Colegio elabora y sigue un presupuesto realista y bien planificado.  |          |          |          |          |
|   | Se monitorea regularmente el gasto y los ingresos para evitar desviaciones significativas.  |          |          |          |          |
|   | Se tienen sistemas eficientes para la gestión de suministros, equipos y activos.  |          |          |          |          |
|   | Existe un proceso claro para la adquisición y mantenimiento de recursos necesarios.   |          |          |          |          |
|   | La organización cumple con todas las regulaciones y normativas legales relevantes.  |          |          |          |          |
|   | Se mantienen registros precisos y actualizados para demostrar el cumplimiento.  |          |          |          |          |
| <b>Dimensión</b>                                  | <b>Indicador</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|   | En el Colegio se diseña un plan educativo que abarque objetivos, contenidos y métodos de enseñanza.   |          |          |          |          |
|   | El plan educativo está alineado con las necesidades y metas de los estudiantes u objetivos organizativos.   |          |          |          |          |

|                                 |  |  |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
| Gestión de recursos educativos. | Se implementa el plan educativo de manera efectiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje.                     |  |  |  |  |
|                                 | Se adaptan los enfoques pedagógicos según las necesidades de los estudiantes.                                  |  |  |  |  |
|                                 | Se realizan evaluaciones periódicas de la efectividad del plan educativo y los materiales utilizados.          |  |  |  |  |
|                                 | Las retroalimentaciones recibidas se utilizan para mejorar los recursos educativos y los métodos de enseñanza. |  |  |  |  |

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS (POR ÁREA)**

El análisis de resultados en una institución educativa como el Colegio Alemán La Serena se centra en varios aspectos clave: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y uso de recursos. A continuación, se detalla un análisis de cada uno de estos aspectos y cómo podrían mejorarse de manera continua:

### **Formación basada en competencias:**

La formación basada en competencias implica enfocarse en el desarrollo integral de los estudiantes, centrándose en habilidades prácticas y aplicables en la vida real. Para mejorar en este aspecto, el colegio podría considerar:

**Evaluación de necesidades:** Identificar las competencias clave requeridas por la sociedad actual y futura para ajustar los planes de estudio y la formación.

**Diseño curricular:** Revisar y ajustar los planes de estudio para asegurarse de que estén alineados con las competencias necesarias. Esto podría involucrar la inclusión de proyectos interdisciplinarios, prácticas y ejemplos del mundo real.

### **Liderazgo pedagógico:**

Un liderazgo pedagógico sólido es esencial para guiar a los docentes en su desarrollo y en la implementación efectiva de metodologías innovadoras. Para mejorar en este aspecto:

**Mentoría:** Implementar programas de mentoría entre líderes experimentados y aquellos que están creciendo en sus roles de liderazgo pedagógico.

**Fomento de la innovación:** Apoyar la experimentación y la implementación de nuevas metodologías de enseñanza, brindando el espacio necesario para la adaptación y el aprendizaje.

**Gestión curricular:**

La gestión curricular se refiere a cómo se planifica, desarrolla y revisa el plan de estudios.

Para mejorar en este aspecto:

**Revisión periódica:** Realizar revisiones regulares del plan de estudios para asegurarse de que esté actualizado y alineado con las necesidades educativas y las competencias requeridas.

**Feedback constante:** Fomentar la retroalimentación de los docentes, estudiantes y padres sobre la efectividad del plan de estudios y realizar ajustes en función de esta información.

**Uso de recursos:**

La optimización de los recursos es crucial para garantizar un entorno educativo enriquecedor. Para mejorar en este aspecto:

**Gestión eficiente:** Evaluar regularmente el uso de recursos, como materiales didácticos, tecnología y espacios, para identificar áreas de mejora en términos de eficiencia y efectividad.

**Inversión adecuada:** Destinar recursos para el desarrollo profesional de los docentes, adquisición de tecnología educativa actualizada y creación de entornos de aprendizaje estimulantes.

En última instancia, la mejora continua en el Colegio Alemán La Serena requerirá un enfoque colaborativo y sistemático en estos cuatro aspectos clave. La retroalimentación constante, la adaptación a los cambios y la búsqueda de mejores prácticas serán fundamentales para impulsar una educación de alta calidad y relevante para los estudiantes.

## PROPUESTAS DE MEJORA

### Área 1: Formación basada en competencias

| Objetivo   | Acciones a realizar   | Responsable   |
|--|---|---|
| <p>Evaluar y actualizar el marco de competencias existente para asegurar su alineación con las tendencias actuales del mercado laboral y las necesidades de la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar un análisis de brechas de competencias para identificar áreas de mejora.</li> <li>-Colaborar con expertos internos y externos para definir competencias clave.</li> <li>-Revisar y ajustar las descripciones de competencias según las expectativas cambiantes del rol.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinador Académico</li> <li>-Agentes externos</li> </ul> |
| <p>Diseñar cursos que presenten situaciones del mundo real para facilitar la aplicación directa de las competencias en contextos laborales.</p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Integrar estudios de casos y simulaciones que reflejen desafíos reales.</li> <li>-Fomentar la resolución de problemas prácticos en grupos de trabajo.</li> <li>-Proporcionar oportunidades para la toma de decisiones en entornos simulados.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinador Académico</li> </ul>                            |

## Área 2: Liderazgo pedagógico

| Objetivo   | Acciones a realizar  | Responsable  |
|--|--|--|
| <p>Inspirar y motivar a los docentes a adoptar enfoques innovadores y creativos en la enseñanza.</p>                   | <p>Organizar sesiones de coaching y mentoría para los docentes, donde líderes pedagógicos les ayuden a explorar nuevas metodologías y estrategias de enseñanza.</p> <p>Establecer un fondo para proyectos educativos innovadores propuestos por los docentes, brindándoles recursos para implementar ideas novedosas en el aula.</p> <p>Reconocer y premiar a los docentes que implementen enfoques transformacionales con eventos de reconocimiento y desarrollo de su liderazgo.</p> | <p>Coordinador Académico</p> <p>Sub directores de ciclos</p> |
| <p>Crear un entorno donde la retroalimentación entre docentes, líderes y estudiantes sea constante y constructiva.</p> | <p>Implementar un sistema de evaluación entre pares, donde los docentes puedan observar las clases de sus</p>  | <p>Sub directores de ciclos</p>                              |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>colegas y proporcionar retroalimentación.</p> <p>Establecer canales de comunicación abiertos donde los estudiantes puedan expresar sus opiniones sobre la enseñanza y el liderazgo pedagógico.</p> <p>Capacitar a los líderes pedagógicos en la entrega efectiva de retroalimentación, destacando lo positivo y ofreciendo sugerencias para el crecimiento.</p> |  |
|--|--|--|

### Área 3: Gestión curricular

| <b>Objetivo</b>  | <b>Acciones a realizar</b>  | <b>Responsable</b>                        |
|--|---|---|
| <p>Evaluar la pertinencia y coherencia de los programas y asignaturas ofrecidas.</p> | <p>Realizar un análisis exhaustivo de las asignaturas en relación con los perfiles profesionales actuales y las demandas del mercado laboral.</p> <p>Identificar áreas de redundancia o falta de contenido relevante.</p> | <p>Director académico</p> <p>Docentes</p> |

|   |  |          |
|---|--|----------|
|   | Solicitar retroalimentación de docentes y estudiantes sobre la efectividad de las asignaturas.   |          |
| Fomentar enfoques educativos actualizados y centrados en el estudiante. | Facilitar talleres y capacitaciones para docentes sobre metodologías activas y tecnologías educativas emergentes.<br>Establecer un fondo para proyectos de innovación curricular liderados por profesores.<br>Reconocer y premiar las mejores prácticas pedagógicas que mejoren la experiencia de aprendizaje. | Docentes |

#### Área 4: Gestión de recursos

| Objetivo  | Acciones a realizar  | Responsable   |
|---|--|---|
| <p>Optimizar la asignación y uso de recursos para aumentar la eficiencia operativa y reducir costos en un 10% en los próximos 12 meses.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de Demanda y Capacidad</li> <li>-Implementación de Tecnología de Gestión.</li> <li>-Optimización de Recursos Humanos:</li> <li>-Gestión de Inventarios y Suministros.</li> <li>-Monitorización y Mejora Continua.</li> <li>-Colaboración Interdepartamental</li> <li>-Capacitación en Gestión de Recursos.</li> </ul> | <p>Jefe administración</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Dirección</p> |

## CONCLUSIÓN

En conclusión, el presente trabajo de grado ha arrojado luz sobre la implementación de un modelo educativo basado en competencias en el contexto del Colegio Alemán, en conjunción con un enfoque sólido en el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. Los resultados obtenidos reflejan un panorama educativo transformador y orientado al desarrollo integral de los estudiantes.

La adopción de un modelo educativo basado en competencias demuestra una profunda comprensión de las necesidades cambiantes de la educación. Más allá de la mera transmisión de conocimientos, este enfoque se centra en el desarrollo de habilidades prácticas y aplicables en diversos escenarios. Esto no solo prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo real, sino que también fomenta su autonomía, creatividad y capacidad para resolver problemas.

La presencia de un liderazgo pedagógico sólido se revela como un catalizador clave en la implementación exitosa de este modelo. Los líderes escolares desempeñan un papel crucial al establecer una visión compartida, alinear objetivos educativos y promover una cultura de aprendizaje continuo. Su influencia en la formación de una comunidad educativa colaborativa y comprometida es inestimable para el progreso del colegio.

En paralelo, la gestión curricular se erige como un puente estratégico entre la visión educativa y su implementación práctica. La revisión constante y colaborativa de los planes de estudio asegura su pertinencia y actualización, reflejando los avances en la pedagogía y las necesidades de los estudiantes. La integración de métodos de evaluación formativa permite ajustar la enseñanza en tiempo real, maximizando la eficacia de la instrucción.

En cuanto a la gestión de recursos, se evidencia su rol esencial en la materialización exitosa del modelo educativo. Una asignación estratégica y eficiente de presupuesto y materiales garantiza la disponibilidad de herramientas adecuadas para respaldar los

procesos de enseñanza y aprendizaje. La creación de comités de gestión de recursos asegura la colaboración interdepartamental para optimizar el uso de los recursos disponibles.

Conjuntamente, este trabajo de investigación ha explorado de manera comprensiva la sinergia entre un modelo educativo basado en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el Colegio Alemán. Los alcances de esta interacción son profundos, promoviendo una educación centrada en el desarrollo holístico de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los retos de la sociedad actual. La relevancia de este trabajo radica en su potencial para transformar la educación, creando un ambiente propicio para el crecimiento intelectual, emocional y social de los estudiantes, mientras posiciona a la institución como un referente en la excelencia educativa.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Alexander, A. (2006). Psychology in Learning and Instruction. New Jersey:Pearson.
- Alvarado, Ana. (2009). Evaluación. Quito: Grupo Santillana S.A.
- Beare, H.; Caldwell, B.J.; Millikan, R.H. (1992). Cómo conseguir centros de calidad .Madrid: Editorial La Muralla.
- Cano, Elena. (1998). Evaluación de la calidad educativa. Madrid: Editorial La Muralla.
- Guskey, T. R. & Bailey, J. M. (2010). Developing Standards-based report cards. Estados Unidos: Corwin.
- OCDE (2004).Education at a glance. OCDE indicators. París: OCDE
- OCDE (2001) Schooling for tomorrow: Trends and scenarios. Paris: CERI-OECD
- Molina Soldán, Eva M<sup>a</sup>. (08/2006). Educación. Investigación y Educación”, N°26.Vol.III, Sevilla, España.
- Toranzos, Lilia. (10/04/19). Evaluación y Calidad. Revista Iberoamericana de Educación. 10, 4.
- Valenzuela, Jaime. (2008). Evaluación de instituciones educativas. México: Editorial Trillas.

### Sitios web:

- Agencia de Calidad de la Educación. (2018). Nuevo sistema nacional de evaluación de aprendizajes. La evaluación al servicio de los aprendizajes, de Ministerio de Educación Sitio web:

[http://archivos.agenciaeducacion.cl/Sistema\\_Nacional\\_de\\_Evaluacion\\_17abr.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Sistema_Nacional_de_Evaluacion_17abr.pdf)

- (OIT (2010). Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo. Dirección General para la Innovación Laboral.

Sitio web: <https://www.oitcinterfor.org/node/6012>

- Educar Chile “ Modelo de formación por competencias: Una educación para conocer, hacer y ser” <https://www.educarchile.cl/modelo-de-formacion-por-competencias-una-educacion-para-conocer-hacer-y-ser>
- Alfaro Guevara, Lilia Ana (2010) Elaboración de rúbricas para la evaluación basada en proyectos. Segundo Congreso de Educación Formando Formadores “Hay talento”. Sitio web  
[http://www.cca.org.mx/profesores/portal/files/congreso2010/Taller8\\_Elaboracionderubricas.pdf](http://www.cca.org.mx/profesores/portal/files/congreso2010/Taller8_Elaboracionderubricas.pdf)
- Diario EMOL. (2022). Los 100 colegios con mejores promedios en las Pruebas de Acceso a la Educación Superior Fuente: Emol.com –  
<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2023/01/04/1082873/100-colegios-mejores-promedios-paes.html>
- DSLS. (2023). Corporación Colegio Alemán La Serena Sitio web  
<https://www.dsls.cl/corporacion/>
- DSLS. (2023). Proyecto Educativo Institucional Colegio Alemán La Serena. Sitio web:  
<https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/13300/ProyectoEducativo13300.pdf>
- Líderes educativos “ Centro de liderazgo para la mejora escolar”  
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Características del currículo y la gestión curricular: ( 2006) un estudio Betty Ann Rohlehr . Sitio web:  
[https://www7.uc.cl/sw\\_educ/educacion/grecia/plano/html/pdfs/linea\\_investigacion/Temas\\_Transversales\\_ITT/ITT\\_095.pdf](https://www7.uc.cl/sw_educ/educacion/grecia/plano/html/pdfs/linea_investigacion/Temas_Transversales_ITT/ITT_095.pdf)
- Gestión Curricular para la reactivación integral del aprendizajes ( 2023) Unidad currículo y evaluación. Curricular nacional. Sitio web:  
[https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259\\_recurso\\_pdf.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259_recurso_pdf.pdf)