



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADAS EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO JUAN DE DIOS PUGA, DE LA COMUNA DE YERBAS BUENAS, SÉPTIMA REGIÓN.**

**Candidato a magister:** Mariela Del Pilar Medel Morales

**Tutor guía:** Jennifer Zurina Quiñonez Fuentes

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

**Enero 2023**

Índice	
<b>Resumen</b> .....	I
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Marco teórico</b> .....	2
Formación basada en competencias .....	2
Liderazgo Pedagógico .....	4
Gestión curricular.....	5
Gestión de Recursos .....	7
<b>Marco contextual</b> .....	10
Descripción del contexto socio-cultural.....	11
Datos del proyecto educativo.....	11
<b>Diseño y aplicación del instrumento</b> .....	14
Instrumento de Evaluación.....	15
<b>Análisis de las áreas de proceso</b> .....	16
<b>Análisis de los resultados</b> .....	31
Interpretación de datos por área .....	38
<b>Propuestas de mejora</b> .....	40
<b>Conclusión</b> .....	42
<b>Bibliografía</b> .....	43
<b>Anexos</b> .....	44
Validación de instrumentos.....	44

## Resumen

El siguiente trabajo evidencia los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación a los docentes del establecimiento educacional, para generar 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 Liceo Juan de Dios Puga, de la comuna de Yerbos Buenas, Séptima región. Teniendo como objetivo principal identificar las fortalezas y debilidades en esas áreas. Obteniendo como resultado un nivel en el cual el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica, sin embargo falta incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de los procesos. Además niveles de calidad bajo en el área de liderazgo pedagógico siendo la mayor debilidad la falta de compromiso por parte del director para ayudar a identificar nuevas oportunidades para la escuela y articular una visión de futuro que puede resultar inspiradora. Para lo anterior se elaboran propuestas de mejoras con objetivos y acciones a ejecutar involucrando a toda la comunidad educativa.

## Introducción

Un establecimiento Educativo para que sustente los pilares de la organización necesita de un análisis constante por parte de la comunidad educativa liderado por el equipo directivo.

El siguiente trabajo busca identificar las fortalezas y debilidades del establecimiento educativo Liceo Juan de Dios Puga y así elaborar propuestas de mejoras en las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

El establecimiento educativo Liceo Juan de Dios Puga se encuentra ubicado en la comuna de Yerbos Buena, dividido en dos dependencias la primera contempla desde la educación parvularia hasta sexto año básico y la segunda desde séptimo a cuarto medio y educación de adultos. El instrumento de evaluación fue aplicado a los docentes de la primera dependencia a través un cuestionario el cual contempla áreas y dimensiones a evaluar a través de prácticas y evaluando el nivel de calidad de estas prácticas.

Una vez contestado el cuestionario por los docentes lo principal fue generar un proceso de análisis que involucre a los diversos actores de la comunidad escolar para diagnosticar y posteriormente elaborar propuestas de mejoras a ejecutar a través de acciones generando posteriormente conclusiones al respecto.

## **Marco teórico**

Hacer investigación educativa significa aplicar el proceso organizado, sistemático y empírico que sigue el método científico para comprender, conocer y explicar la realidad educativa, como base para construir la ciencia y desarrollar el conocimiento científico de la educación (Bisquerra, 2016, p. 37).

Ante la situación planteada, (Bisquerra, 2016) señala que

“la investigación es un proceso que se desarrolla por etapas, localizando un solo objetivo principal para adquirir conocimiento científico acerca de la educación, para llegar a la solución de los problemas y poder favorecer la docencia y los centros educacionales. Así también mantiene un orden de organización y sistemático, para asegurar la calidad del conocimiento obtenido, dirigida a la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos, con el fin de que estos sirvan de base tanto para la comprensión de los procesos educativos como para la mejora de la educación”.

En este apartado se desarrolla el Marco Teórico, que permite tomar la decisión en la investigación obedeciendo la manera de mirar la realidad del sistema educativo según la teoría, considerando las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

### **Formación basada en competencias**

La formación por competencia es entendida como un proceso de enseñanza-aprendizaje que está orientada a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas empleando procedimientos y/o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización y/o institución. Para lo anterior, 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.

El saber ser, el saber conocer y el saber hacer se refiere a los resultados esperables en función de las acciones de formación, que derivan directa e inmediatamente de esta última. Aun cuando existe una extensa bibliografía respecto a los objetivos de la formación, se presentan tres dominios básicos para una mayor comprensión de los objetivos de la misma, los cuales identifican lo cognoscitivo, lo afectivo y lo psicomotor, los cuales están íntimamente relacionados.

Estos tres componentes están ordenados a la propuesta de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO,1990); a la recomendación 195 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual responde a las exigencias del informe de Delors (1996), dado que estos informes mundiales tienen en común la necesidad de responder a los requerimientos actuales del mundo del trabajo y de la educación en materia formativa. El informe de Jacques Delors “La educación encierra un tesoro” (1996), destaca cuatro pilares fundamentales de la educación que tiene que ver con la formación:

Aprender a conocer: Dominar los instrumentos del conocimiento, vivir dignamente y hacer su propio aporte a la sociedad.

Aprender a hacer: Lo cual significa que se debe aprender para hacer cosas y se debe preparar al futuro profesional, conocimientos que agregan valor a la sociedad.

Aprender a convivir y a trabajar en proyectos comunes: Esto implica que no será posible comprender las acciones de uno mismo sino se aprende a conocer al otro, para ello hay que intentar romper con la diversidad y crear más igualdad.

Aprender a ser: Es el desarrollo total y máximo posible de cada persona.

El enfoque por competencias nos ayuda a lograr de manera más óptima una articulación de todos los niveles educativos; conecta de manera fácil la formación académica, produce una renovación amplia de las metodologías docentes; perfecciona la evaluación de los aprendizajes al poner el acento en la medición real de lo efectivamente aprendido.

En conclusión, se puede definir una competencia como un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (sabe hacer), actitudes (querer hacer) y aptitudes (poder hacer), que

permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o tarea, que se manifiesta en las evidencias como parte del proceso de evaluación, y la clave está en que estas competencias hagan posible la tarea de enseñar y aprender, y aprender a aprender, para la formación continua durante toda la vida, para la profesionalidad, es decir que se formen competencias de acción en una sociedad cambiante y en continua transformación, de forma que la educación tenga una función bisagra entre el sistema educativo y el mundo laboral.

### **Liderazgo Pedagógico**

A pesar que en la literatura existe una utilización bastante laxa del concepto de liderazgo pedagógico se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Thomas & Nuttall, 2013; en Ord et al., 2013). En otras palabras, se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje (Bolívar, 2010a, 2010b; Ord et al., 2013). No obstante lo anterior, el concepto de liderazgo pedagógico como constructo propiamente tal, aún es un concepto emergente, requiriendo bastante desarrollo teórico, particularmente en aquellos países donde la noción misma de pedagogía es un término de reciente introducción (Heikka & Waniganayake, 2011).

El liderazgo escolar se construye en base a la confianza y colaboración para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reportan beneficios a cada integrante de la comunidad escolar. Generar más y mejores oportunidades para el aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar, en su conjunto, es una tarea clave para quienes lideran el sistema educacional.

Un aspecto central del liderazgo pedagógico es, entonces, el crear condiciones que fomenten el aprendizaje y la mejora escolar. Aquí, el director cumple una función catalítica (Bolívar, 2010) y no absoluta. En el liderazgo pedagógico, el éxito y el liderazgo se comparten y asumen conjuntamente de manera genuina. El liderazgo se debe entender como "una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que

como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo" (Bolívar, 1997, p. 38). Se deben encontrar modos que faciliten el consenso sin que esto implique impedir el pensamiento crítico, y se debe fijar la atención y los esfuerzos en los roles y redes que surjan en la escuela, de tal manera que el equipo se vea implicado en las dinámicas de trabajo propias de una cultura sostenida de aprendizaje y desarrollo (Bolívar, 1997).

Horn y Marfán (2010) resaltan como aspectos centrales del liderazgo pedagógico la responsabilidad compartida, el compromiso personal de los involucrados para con las metas conjuntas y los cambios anhelados y el rol del directivo en el fomento de tales actitudes. Para estos autores (Horn & Marfán, 2010, p. 83), "el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes". Así, "el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan, y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido" (Horn & Marfán, 2010)

### **Gestión curricular**

Es necesario tener presente que la gestión curricular se define como "las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa" (Estándares Indicativos de Desempeño, p. 71).

La gestión curricular está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula que busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje del establecimiento educacional.

La gestión curricular es parte del marco de la gestión de la educación. Toda la gestión tiene que ver con la construcción de saberes en relación con la escuela, la administración, profesores y por supuesto con el currículum escolar.

Según el marco para la buena dirección la gestión curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento (PEI). Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.

En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.

El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.

Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.

El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.

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

El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional

El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje

### **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. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden 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.

Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.

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.

La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.

El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.

El director y equipo directivo requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.

El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales.

Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus

docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento

## Marco contextual

El Liceo Juan de Dios Puga de la comuna de Yerbos Buenas, se originó como una instancia de desarrollo y evolución de la escuela F-511 en el año 1991. Iniciándose como establecimiento técnico profesional, con la especialidad de la rama comercial de Técnico administrativo, con Mención Agropecuaria. Se convirtió en una oportunidad para que los jóvenes de la comuna continuaran sus estudios. Más adelante, con el correr de los años, fue recibiendo alumnos y alumnas de distintas comunas de la provincia y de otras regiones.

El Liceo asume un gran desafío, al ampliar las posibilidades educativas para los educandos incorporándose a la rama industrial con dos nuevas especialidades: Técnico en Electrodomésticos y Técnico en Vestuario Industrial; especialidades que a través de los años evolucionaron y/o desaparecieron, como ejemplo: de técnico en electrodomésticos se pasó a Técnico en Electricidad Domiciliaria y desapareció la rama de vestuario. También fue necesario generar otra modalidad de estudios para los jóvenes que deseaban continuar en la educación superior, ya fuese universidad, instituto o centro de formación técnica e incluso alguna de las ramas de las fuerzas armadas, y es por ello que se implementó la modalidad humanística científica, que otorgaba a los estudiantes, otra opción dentro de la comuna.

A través de los años, el Liceo Juan de Dios Puga se ha ido consolidando como un establecimiento polivalente, que permite entregar educación gratuita a una gran población escolar, que en algunos años llegó a superar los novecientos estudiantes; todo esto debido a las gestiones realizadas para implementar las dos especialidades de mando medio que posee, con tecnología de última generación, la más avanzada a nivel país en la especialidad de electricidad y con aulas tecnológicas para todas las asignaturas desde el año 2000, junto con laboratorios computacionales remozados y renovados cada dos años para la especialidad de administración. El establecimiento es el centro de estudios de mayor envergadura en la comuna de Yerbos Buenas, atendiendo a tres niveles de enseñanza: pre-básica, básica, media TP, HC en jornada diurna y

nocturna, bajo el alero municipal, tiene atención directa del MINEDUC y por ende todas las posibilidades que el ministerio otorga.

### **Descripción del contexto socio-cultural**

El establecimiento está inserto en una localidad que en primera instancia era considerada rural, pero que con el pasar de los años ha cambiado a urbana, con dos dependencias la primera ubicada en Avenida Centenario N° 12, Yervas Buenas siendo el eje central en Educación, que ofrece las modalidades educativas de Técnico en Administración, Electricidad y educación Humanística- Científica y educación de Adultos en jornada Nocturna. La segunda dependencia ubicada en avenida 27 de abril S/N la que imparte desde Pre-Kínder a sexto año básico.

El Establecimiento educacional, por estar ubicado en zona urbana cercana al sector rural, atrae a gran cantidad de estudiantes de un entorno socioeconómico y cultural deprivado. Cuenta con un índice de vulnerabilidad social del 87%. Los estudiantes de nuestro establecimiento vienen de distintas localidades de la comuna, ya que cuentan con locomoción por parte del municipio y buses de acercamiento.

En sus alrededores podemos encontrar: un mini supermercado, bomberos, consultorio, centro comunitario de la junta de vecinos, jardines infantiles, locales de comida; también, a tres cuadras se encuentra un retén de carabineros, la municipalidad y la plaza de armas de la comuna. En relación al entorno sociocultural, cuenta con un museo, biblioteca y un moderno complejo, donde se realizan frecuentemente charlas, además de actos culturales y recreativos. Con respecto al entorno económico, las familias son de nivel medio, medio bajo y bajo. Por lo anterior, los estudiantes que recibe el liceo presentan un índice de vulnerabilidad del 70%.

### **Datos del proyecto educativo**

Sellos educativos

Inclusión – Diversidad: Aprender a convivir en la diversidad, siendo inclusivos y respetuosos, relacionándonos desde las diferencias interpersonales e interculturales, valorando la singularidad de cada uno. Comprendiendo que los diferentes grupos son

iguales en dignidad, aunque sean distintos en su forma de actuar, pensar, sentir, creer, aprender, vivir y convivir. Aceptando que todas las personas tienen los mismos derechos, que les permiten participar de manera conjunta en las diversas actividades tanto recreativas como educativas, en un ambiente solidario, incluyente y equitativo.

Innovación: Aprender a hacer uso de las tecnologías, metodologías y didácticas en el aula. Comprendiendo la importancia de estas en el proceso educativo y reconociendo que la educación no puede aislarse frente a los procesos tecnológicos y sociales que se están viviendo en este siglo.

Desarrollo de las habilidades cognitivas y sociales: Aprender a aprender habilidades cognitivas y sociales. Asegurar en nuestros estudiantes una sólida formación académica, orientada al desarrollo de habilidades cognitivas, que respondan a los estándares de calidad, determinados por el Ministerio de Educación. Además, la formación de estudiantes con valores como el respeto, la transparencia, la solidaridad y la cooperación. Ciudadanos con derechos y responsabilidades, que forman parte de una sociedad democrática.

### Visión

La visión del Liceo Juan De Dios Puga, es ser una institución educacional sobresaliente en la comuna y provincia, fomentando una educación innovadora y participativa, en la que toda la comunidad educativa este orientada a la formación integral de nuestros estudiantes, tanto en el ámbito valórico, moral, intelectual, artístico y físico. Fortaleciendo sus habilidades críticas, argumentativas y de resolución de conflicto, que le permitan ser sujetos competentes, activos y proactivos en el ámbito personal, social y laboral, con un profundo respeto por el patrimonio cultural.

### Misión

En relación a la misión de este establecimiento educacional, es entregar educación de calidad para estudiantes de educación pre-básica, básica, media tanto en su modalidad humanista, técnico profesional y educación de adultos. Formando alumnos integrales, preparados para continuar sus estudios en la educación superior o insertarse con éxito al mundo laboral. Usando estrategias y metodologías innovadoras, que utilicen la

tecnología como principal recurso para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, permitiendo dar respuestas a todos los estudiantes independientes de sus necesidades, capacidades y diferencias.

## Diseño y aplicación del instrumento

El instrumento de evaluación utilizado es el cuestionario, el cual nos permite obtener, de manera sistemática y ordenada la información acerca de la población con la que se trabaja. Las preguntas utilizadas son cerradas y las categorías que se ofrecen a las preguntas son exhaustivas y excluyentes.

El instrumento se elaboró siguiendo una secuencia en primer lugar determinar con precisión las áreas y criterios solicitados, seleccionando los aspectos más relevantes, luego decidir la modalidad del cuestionario más adecuada y práctica para ser enviada a los docentes.

Una vez definida la estructura del cuestionario se comenzó con la redacción de las preguntas considerando los criterios solicitados y así poder diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos a nivel mesocurricular, para lo cual me apoyé en el docente de lenguaje y comunicación,

Posteriormente se envió por correo electrónico el instrumento a mi tutor guía la señorita Jennifer Quiñonez Fuentes para su validación la cual me envió un formato el cual una vez completado fue reenviado por ella con la validación correspondiente.

El instrumento fue aplicado a nueve docentes del establecimiento los cuales realizan clases desde primero a sexto básico, la encuesta fue enviado a través de correo electrónico personal de cada profesional, utilizando formulario de google workspace, el cual una vez completado por ellos es reenviado de forma automática a mi correo para posterior análisis

El instrumento utilizado es un cuestionario el cual contiene las prácticas y nivel de calidad de estas. Al comienzo del cuestionario se encuentra una escala evaluativa la cual contiene el nivel de calidad valorizado en un rango numérico del 1 al 4 siendo uno el de menor frecuencia. En este instrumento único se consideran las áreas y dimensiones que se desean diagnosticar a través de preguntas claras y precisas

## Instrumento de Evaluación

### Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área Formación basada en competencias

#### 1.1. Dimensión: Saber conocer

<b>Proceso general a evaluar:</b> Dominar las instrucciones del saber para descubrir y comprender el mundo que nos rodea y al que pertenecemos; por otro, para adquirir el placer por el conocimiento (aprender a aprender)				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes estimulan el sentido crítico en los estudiantes, procurando que ellos logren cuestionar y dar su opinión según su propio criterio.				
2. Los docentes despiertan en los estudiantes la curiosidad y las ganas de investigar provocando que encuentren agrado en ello.				
3. Los docentes ejercitan la memoria en lo estudiantes con todo tipo de experiencias de aprendizaje, permitiendo desarrollar en ellos el pensamiento crítico.				
4. Los docentes realizan actividades en donde los estudiantes promueven la autonomía en la toma de decisiones.				

## 1.2. Dimensión: Saber hacer

<b>Proceso general a evaluar:</b> Busca qué a partir de los conocimientos y habilidades adquiridos, el individuo pueda desarrollar acciones que le permitan poner en práctica lo aprendido desde una perspectiva ética, reflexiva (aprender haciendo).				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes generan instancias de aprendizaje significativo en sus estudiantes.				
2. Los docentes generan instancias en donde los estudiantes manipulen y realicen prototipos, para poner en práctica sus ideas, haciendo conjeturas y conexiones entre ellas y reorganizándolas (estructuras del conocimiento)				
3. Los docentes realizan actividades en donde los estudiantes logren adquirir competencias para saber comportarse socialmente, comunicarse adecuadamente, trabajar en equipo, solucionar conflictos, tener iniciativa o asumir riesgos.				

### 1.3. Dimensión: Saber ser.

<b>Proceso general a evaluar:</b> Permitir que cada estudiante desarrolle y nutra un pensamiento crítico, de juicio propio, desde el cual le sea posible determinar por sí mismo qué debe hacer en las diferentes circunstancias de la vida. Es decir, se busca que sea una persona libre y autónoma.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes genera instancias en donde los estudiantes desarrollen y nutran un pensamiento crítico, brindando oportunidades para que puedan poner en práctica y elaborar juicios propios, es decir, adquieran autonomía.				
2. Los docentes desarrollan actividades en donde los estudiantes aprendan desde a asumir responsabilidad sobre su ser respecto a lo que piensan, sienten y hacen (libertad de pensamientos, sentimientos y acciones)				
3. Los docentes generan instancias en donde los estudiantes se respeten a sí mismos y respeten al otro, aprendiendo a actuar con justicia, solidaridad y actitud de servicio.				

## 2. Área Liderazgo Pedagógico

### 2.1. Dimensión: Establecer direcciones

<b>Proceso general a evaluar:</b> Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo de toda la comunidad educativa y los incentive a perseguir sus propias metas.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director ayuda a identificar nuevas oportunidades para la escuela y articula una visión de futuro que puede resultar inspiradora.				
2. El director identifica el contexto en que opera y trabajar de manera permanente, estableciendo valores centrales y alineando a los docentes con los estudiantes, de manera que la visión propuesta pueda ser alcanzada.				
3. El director ayuda a fijar un rumbo, alentando al equipo educativo a desarrollar metas compartidas.				
4. El director ayuda a fijar un rumbo a través de acciones que demuestren sus expectativas de calidad y alto rendimiento del equipo educativo.				

## 2.2. Dimensión: Rediseñar la organización.

<b>Proceso general a evaluar:</b> Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El director fortalece la cultura escolar mediante prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, y promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo.				
2. El director modifica estructuras organizacionales a través de cambios en los equipos y tareas asignadas, la calendarización y el diseño del tiempo, los procedimientos operativos rutinarios y el uso de tecnologías u otros recursos materiales que pueden dificultar o facilitar el rendimiento personal y el cumplimiento de metas organizacionales.				
3. El director construye procesos colaborativos para aumentar el rendimiento de la escuela brindándole al equipo educativo oportunidades para participar en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es crucial.				
4. El director crear una relación productiva con la familia y comunidad cambiando una mirada que mira exclusivamente al interior del establecimiento por una				

que asigne un rol significativo a los apoderados y que se vincule con el establecimiento educativo.				
---	--	--	--	--

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Gestión de prácticas asociadas a las salas de clases y supervisión de lo que ocurre dentro de ellas.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director promueve asesorías técnicas a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación) considerando al supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el curriculum, así como también, proveer los recursos para la enseñanza.				
2. El director se encarga de monitorear las calificaciones, principalmente el progreso de los alumnos.				
3. El director busca contrarrestar la tendencia que se genera por la naturaleza de los colegios y por las expectativas de padres, los medios, grupos de interés y el gobierno, de llevar a los docentes a realizar actividades que son incompatibles con las metas propuestas.				

### 3. Área de gestión del currículum

#### 3.1. Dimensión: Gestión pedagógica

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y				

suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes,				

de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
4. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				

6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
---	--	--	--	--

#### 4. Área Gestión de Recursos

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño				

docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				

3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

#### 4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

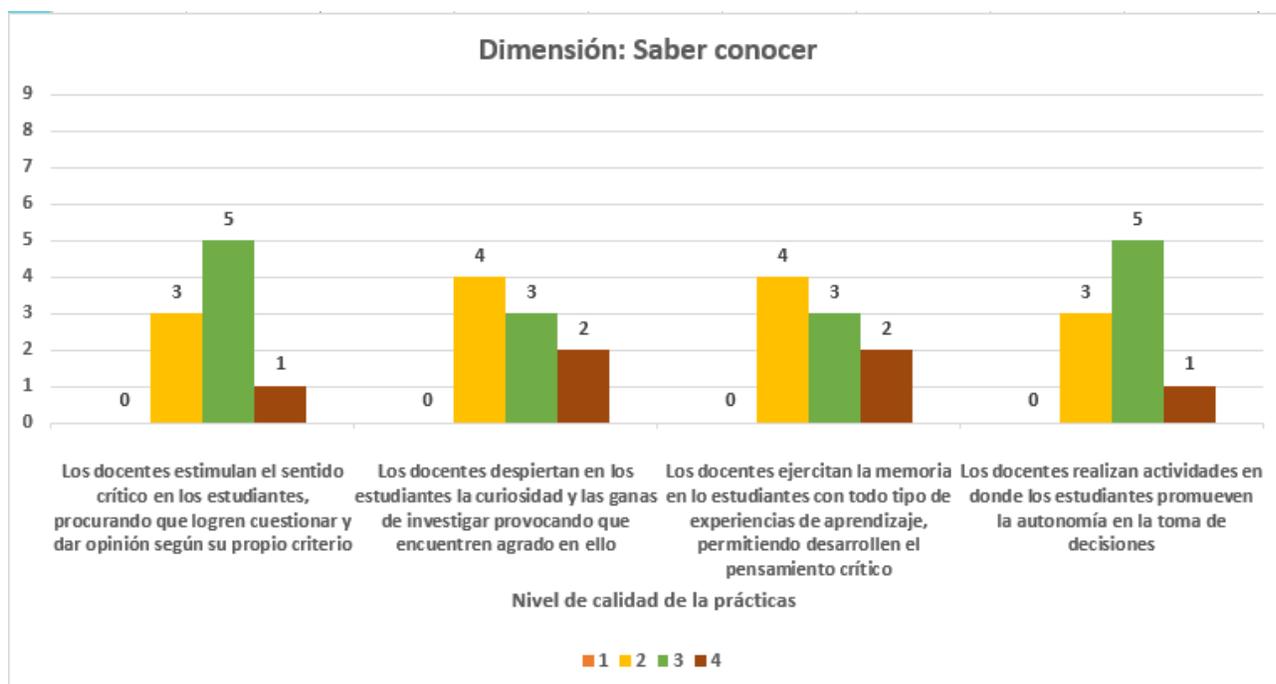
<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				

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

## Análisis de los resultados

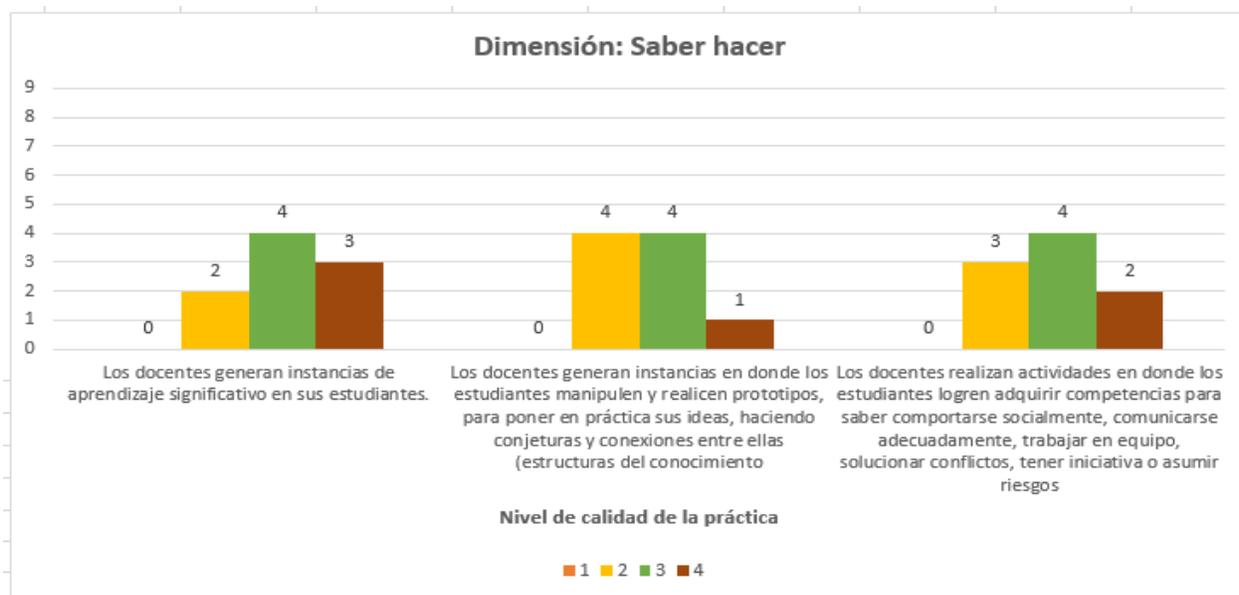
Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

### Área Formación basada en competencias

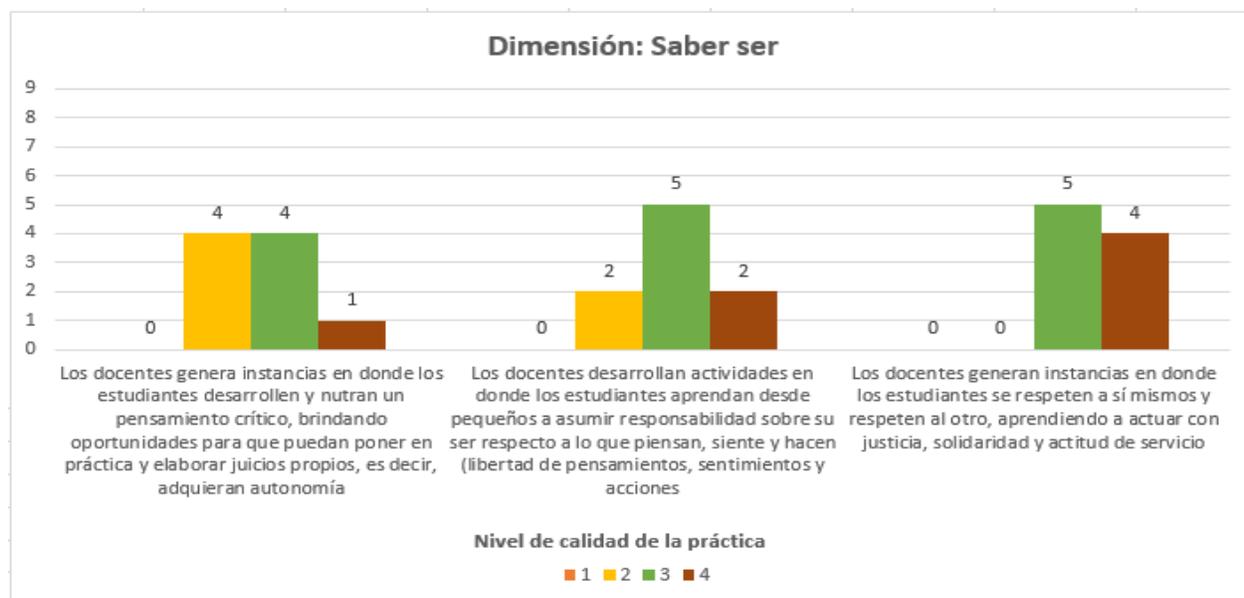


En la dimensión saber conocer se evidencia que la mayor parte de los indicadores se encuentran en el nivel dos y tres.

Se puede concluir que las prácticas en los docentes están instaladas en el establecimiento educacional, sin embargo faltaría incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de los procesos.

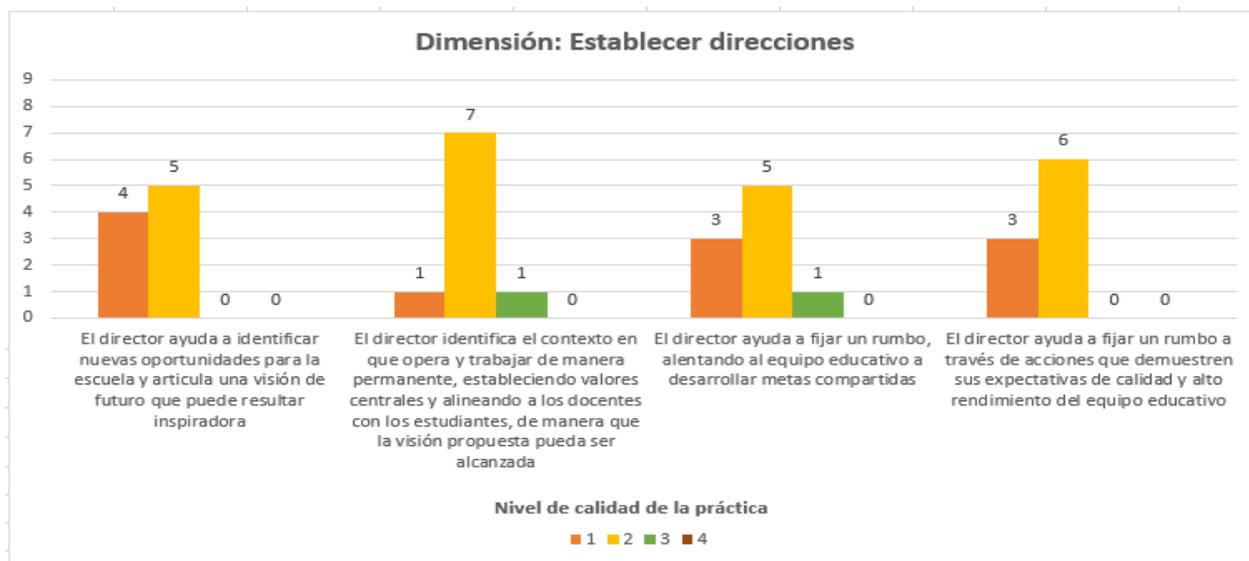


En esta dimensión los indicadores se encuentran distribuidos uniformemente entre los niveles dos, tres y cuatro. Lo anterior evidencia que las prácticas están instauradas en el establecimiento educacional con orientación a mejoras de los resultados.

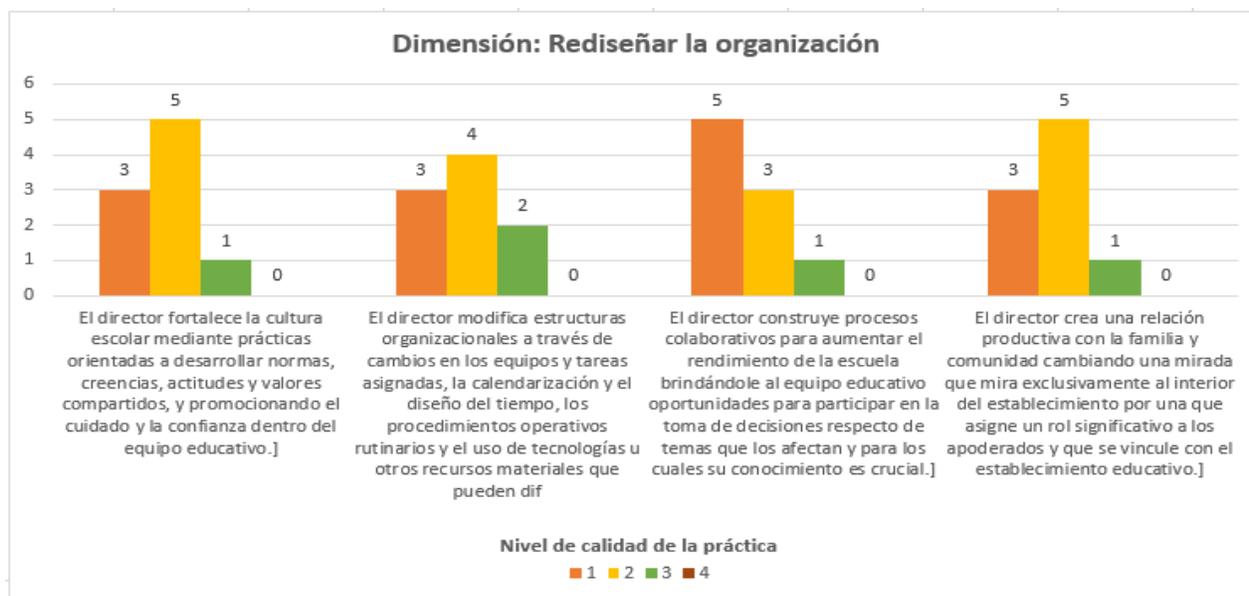


En esta dimensión los indicadores se encuentran distribuidos entre los niveles dos, tres y cuatro, sin embargo se visualiza una ventaja en el nivel tres lo que evidencia que las prácticas incorporan un propósito explícito y claro con una orientación a la mejora de los resultados institucionales.

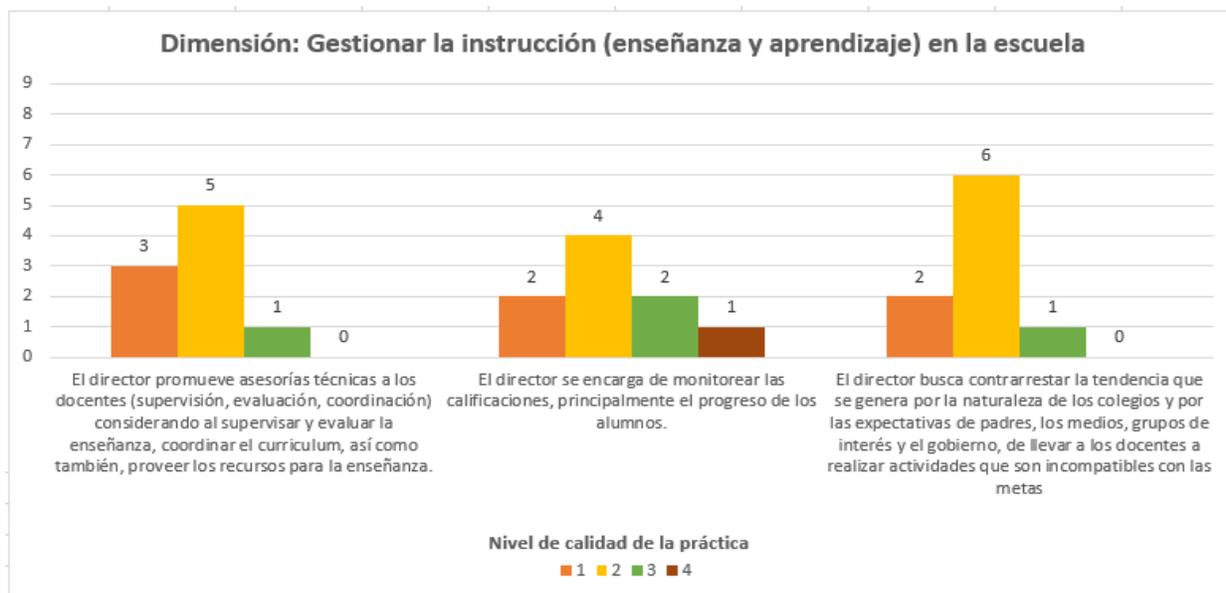
## Área Liderazgo Pedagógico



En esta dimensión los indicadores se encuentran distribuidos entre los niveles uno, dos y tres, evidenciando una ventaja significativa en el nivel dos, por lo anterior se concluye que esta dimensión no se encuentra instaurada en su totalidad.

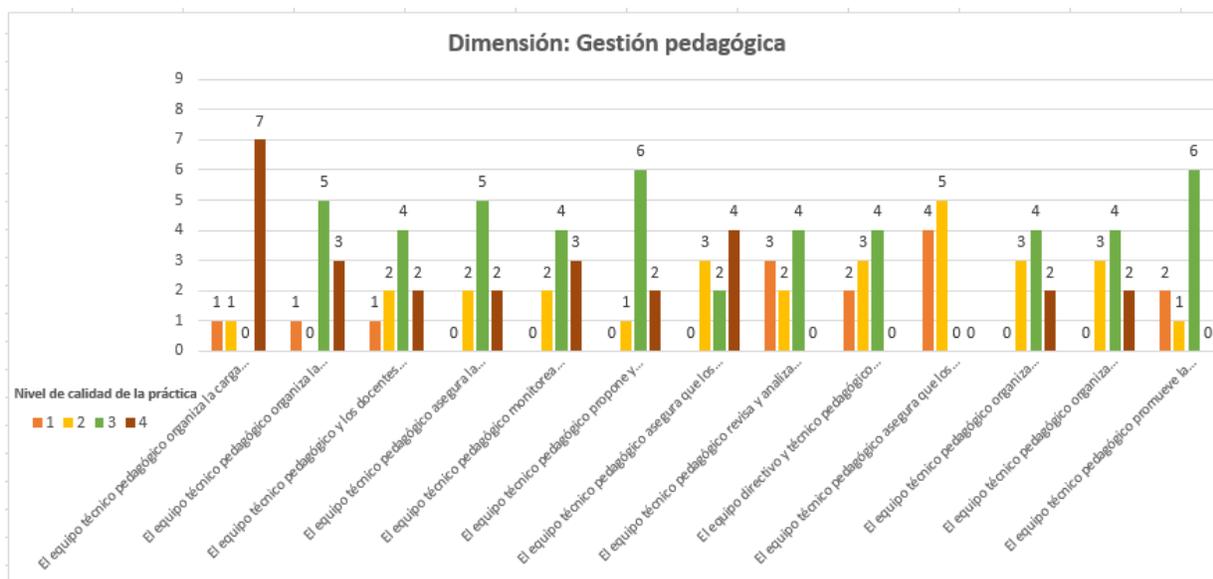


En esta dimensión los indicadores se encuentran distribuidos entre los niveles uno, dos y tres, evidenciando una ventaja significativa entre los niveles uno y dos, por lo anterior se concluye que esta dimensión no se encuentra instaurada en su totalidad.

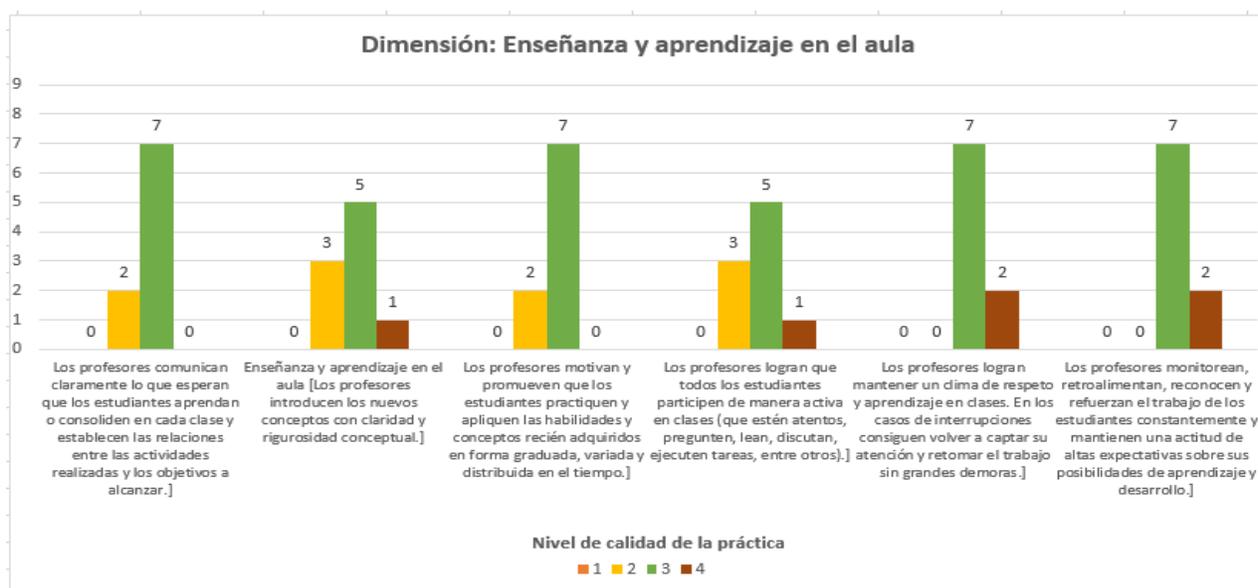


En esta dimensión los indicadores en su mayoría se encuentran en el nivel tres lo que significa que está en proceso de mejora.

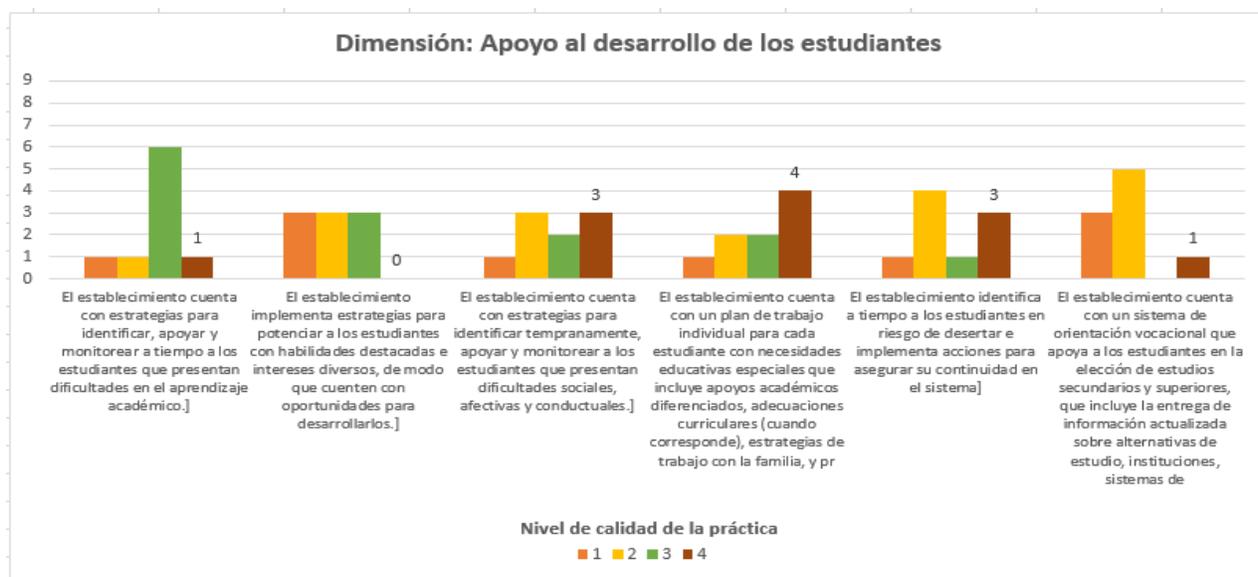
## Área Gestión del currículum



En esta dimensión los indicadores se encuentran distribuidos entre todos los niveles, sin embargo se evidencia un alza entre los niveles dos y cuatro.

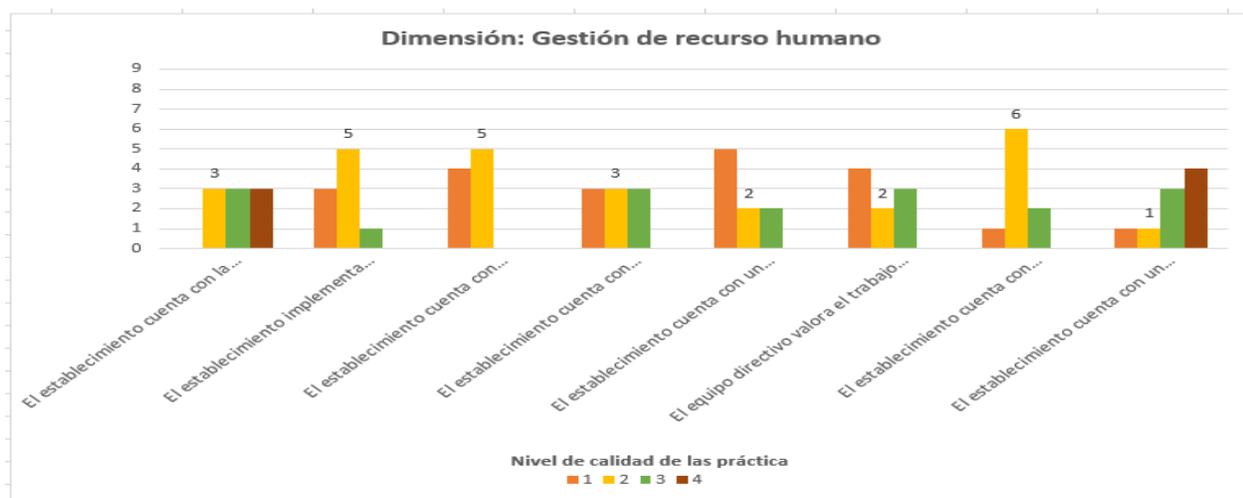


En esta dimensión la mayor parte de los indicadores se encuentran en el nivel tres por ende se puede deducir que se encuentra instalada y en vía de mejora.

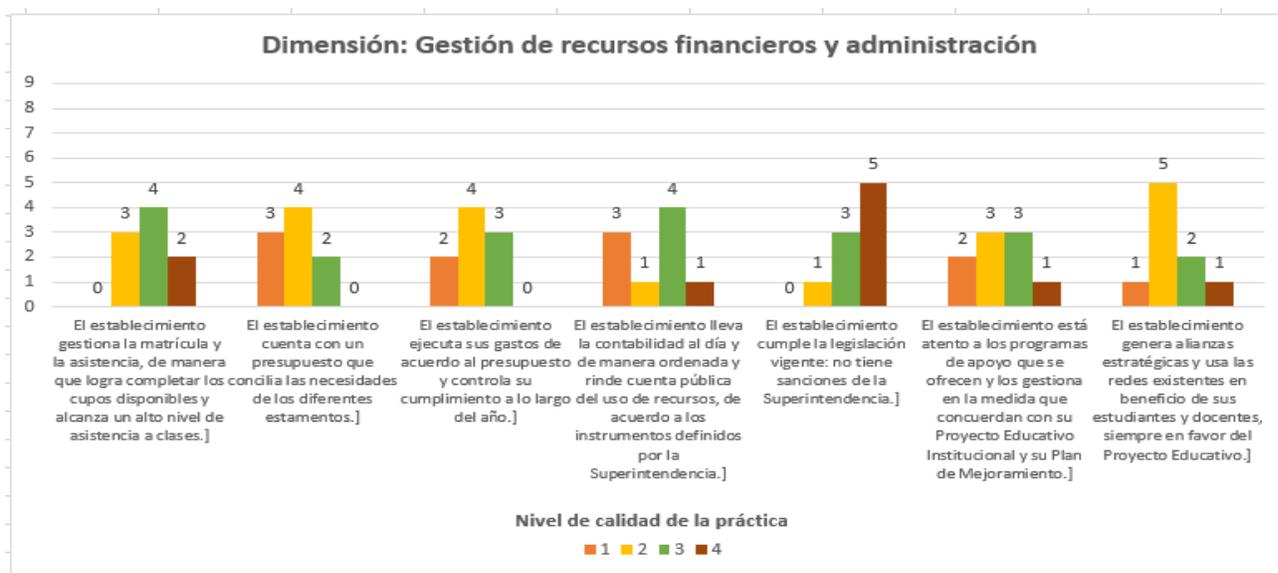


En esta dimensión la mayor parte de los indicadores se encuentran en el nivel tres por ende se puede deducir que se encuentra instalada y en vía de mejora.

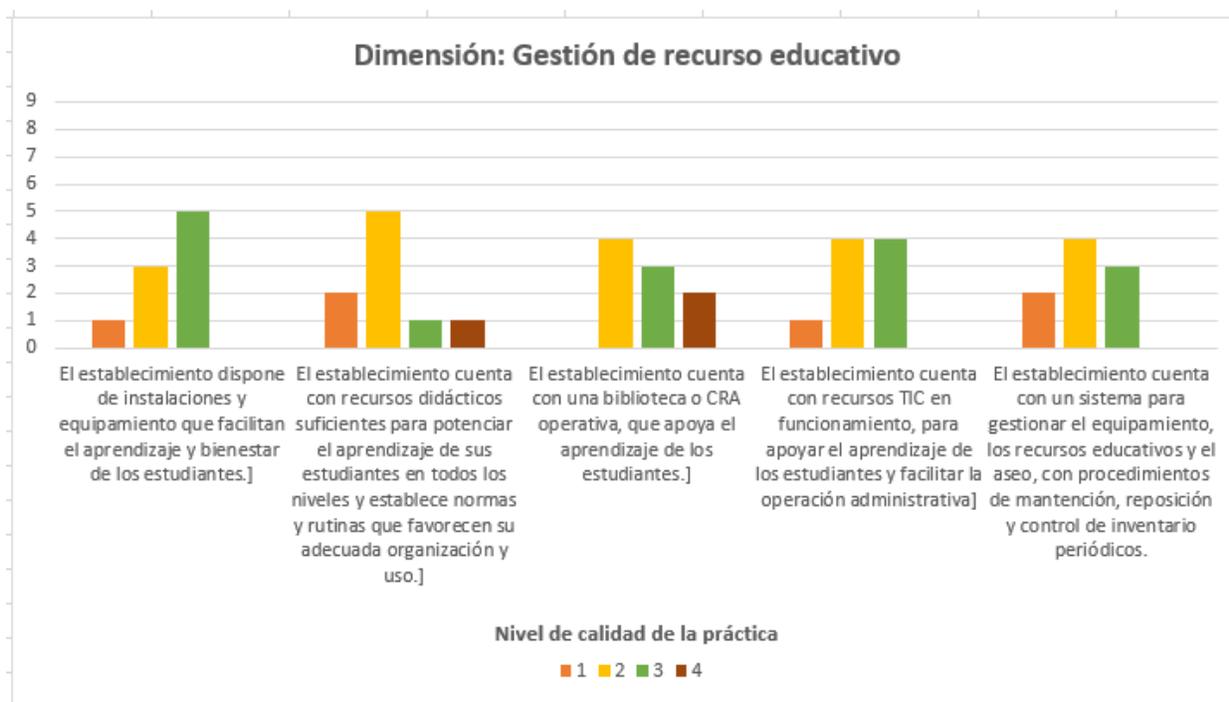
## Área Gestión de Recursos



En esta dimensión los indicadores se encuentran distribuidos entre los niveles uno, dos y tres, evidenciando una ventaja significativa en el nivel dos, por lo anterior se concluye que esta dimensión no se encuentra instaurada en su totalidad.



En esta dimensión los indicadores se encuentran distribuidos uniformemente entre los niveles dos, tres y cuatro. Lo anterior evidencia que las prácticas están instauradas en el establecimiento educacional con orientación a mejoras de los resultados.



En esta dimensión los indicadores se encuentran distribuidos uniformemente entre los niveles dos, tres y cuatro. Lo anterior evidencia que las prácticas están instauradas en el establecimiento educacional con orientación a mejoras de los resultados.

## Interpretación de datos por área

<b>Área: Formación basada en competencias</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
Los docentes despiertan en los estudiantes la curiosidad y las ganas de investigar provocando que encuentren agrado en ello.	Estudiantes motivados con mayores logros de aprendizajes significativos y de calidad.	Falta de perfeccionamiento permanente en los procesos.	Docentes desmotivados que no consideran la importancia de su actuación como sujeto.
<b>Área: Liderazgo Pedagógico</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
El director promueve asesorías técnicas a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación) considerando al supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el curriculum, así como también, proveer los recursos para la enseñanza.	Estudiantes con mayores conocimientos para ir progresando en los objetivos de aprendizajes de años posteriores.	Falta de compromiso por parte del director para ayudar a identificar nuevas oportunidades para la escuela y articular una visión de futuro que puede resultar inspiradora.	Perdida de matrícula, docentes que se cambian de establecimientos a otros con mayor proyección.

<b>Área: Gestión del currículum</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	Docentes que organizan y distribuyen sus tiempos, lo que permite oportunamente elaborar material de aprendizaje para los estudiantes y abordar la diversidad del curso.	Contar con reemplazos oportunos de docentes o asistentes profesionales con licencia médica.	Discontinuidad educativa cuando presentan licencia médica por falta de profesional para cubrir reemplazos en tiempo oportuno.

<b>Área Gestión de Recursos</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
El establecimiento educacional cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	Docentes más comprometidos, trabajo en equipo, mayor productividad, se comparten experiencias exitosas.	Falta de procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	Mal uso de la tecnología, limitaciones para desempeñarse con calidad.

## Propuestas de mejora

### Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Incorporar en las rutinas de clases actividades en las cuales los estudiantes ejerciten la atención, la memoria y el pensamiento, desde la educación parvularia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar rutinas de trabajo en las cuales se incorporen actividades relacionadas con memoria y atención.</li> <li>- Elaborar actividades en donde los estudiantes compartan opiniones argumentando sus respuestas,</li> </ul>	Educadores de párvulo Docentes en general.

### Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Convertir los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo.	Involucrar a todos los actores de la comunidad educativa para identificar en conjunto nuevas oportunidades para el establecimiento y articular una visión de futuro que puede resultar inspiradora.	Equipo Directivo.

### Área: Gestión del currículum

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Continuidad de los objetivos planificados para cada clase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar oportunamente docentes para reemplazo de licencias médicas.</li> <li>Contar en el establecimiento con un profesor complementario.</li> </ul>	Equipo Directivo

**Área: Gestión de Recursos**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Fortalecer las capacidades de los docentes, para que puedan optimizar su desempeño profesional y obtener mejores resultados en la evaluación permitiéndoles avanzar de tramos en la carrera docente.	Trabajo colaborativo entre pares. Retroalimentación de las prácticas docentes. Taller para docentes en proceso de evaluación.	Equipo directivo

## Conclusión

Ante el nuevo paradigma educativo y las demandas de la sociedad del siglo XXI es preciso, para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje, analizar los modelos de gestión, liderazgo y formación, para lograr mejoras sostenidas en la calidad de enseñanza, en la gestión de las escuelas y, con ello, en el aprendizaje de los estudiantes y el sistema educativo en general.

Como resultado del análisis del instrumento aplicado a los docentes se evidencia con claridad la necesidad de un cambio en el tipo de liderazgo en el establecimiento educativo considerando la importancia del director como líder educativo.

Bajo esta mirada, el liderazgo y el desarrollo educativo son elementos que conciernen a toda la comunidad educativa, siendo los docentes los principales actores y son ellos mismos los que consideran que la falta de un adecuado liderazgo causa en ellos desmotivación, estando esta última relacionada con la gran cantidad de licencias médicas de los docentes lo que afecta directamente el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

La importancia de crear jornadas efectivas de trabajo para buscar acciones de mejoras en conjunto y lideradas por el equipo directivo en su totalidad, es la mejor herramienta para construir un sistema educativo efectivo.

Entre los principales resultados obtenidos en el análisis podemos destacar el compromiso de los docentes siendo el área de formación basada en competencia la que obtuvo mejores resultados en el nivel de calidad de las prácticas, considerando en ellos las tres dimensiones.

En conclusión se puede decir que este trabajo de grado fue realizado para poder aplicar todos los conocimientos y planteamientos teóricos a la elaboración de un proyecto educativo sistematizado y coherente, para dar respuestas a las necesidades del establecimiento en estudio involucrando a toda la comunidad educativa.

## Bibliografía

Bisquerra, R. (2016). Metodología de la investigación educativa. Universidad de Barcelona. (5° ed.) Madrid.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.

Guijarro, R. B. (2013). FORMACIÓN CONTINUA Y DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE. Santiago: Organización de Estados Iberoamericanos.

Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.

MINEDUC. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.

UNESCO (1998): Sobre el futuro de la Educación hacia el Año 2000. Documento aprobado en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Madrid: Ed. Narcea.

<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/gestion.php>

## Anexos



### MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS TRABAJO DE GRADO

**Autor:** Mariela Del Pilar Medel Morales

**Título del trabajo:** Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Liceo Juan de Dios Puga, de la comuna de Yerbos Buenas, Séptima región.

**Objetivo del trabajo:** Identificar las fortalezas y debilidades del establecimiento educacional Liceo Juan de Dios Puga para elaborar propuestas de mejoras en las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

#### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (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 comprende 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	<p>El instrumento considera las áreas solicitadas en el instructivo y además incluye cada uno de los criterios asociados.</p> <p>La formulación de las prácticas a evaluar dentro de cada criterio (dimensión) son claras y precisas, sin presentar problemas para ser entendidas por quienes serán encuestados.</p>
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Debe agregar instrucciones a su instrumento.

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Jennifer Quiñonez Fuentes
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente investigador. Universidad Miguel de Cervantes. Magister en Docencia Universitaria.
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:Jennifer.quinonez@profe.umc.cl">Jennifer.quinonez@profe.umc.cl</a>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	06-12-2022
<b>Firma del Validador</b>	