



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

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ESCUELA ALBERTINA VALENZUELA TOLEDO, DE LA COMUNA PAREDONES , SEXTA REGIÓN

Nombre del candidato/a magíster: Vanessa Pérez Sánchez.
Nombre del tutor guía: Roció Riffo San Martín

08 de Enero, 2023

ÍNDICE

Resumen.....	03
Introducción.....	04
Marco teórico.....	05
Formación basada en competencias.....	05
Qué son las competencias en la línea del pensamiento complejos.....	06
En la Tabla 1 se establece una síntesis de cada uno de estos seis aspectos.....	08
Liderazgo pedagógico.....	11
Gestión curricular.....	15
Gestión curricular y pedagógica.....	17
Gestión de recursos.....	18.
Marco contextual.	20
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	29
Análisis de los resultados.....	42
Propuestas de mejora	48
Conclusión.....	53
Bibliografía.....	55
Anexos.....	56

RESUMEN

El trabajo de grado de diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, en liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, el establecimiento Albertina Valenzuela Toledo presenta como problemática la ausencia de un liderazgo colaborativo. En la primera parte se aplicara un diagnostico institucional que permita establecer un propósito para el plan de mejora, favoreciendo la reflexión pedagógica como estrategia de cambio. Este trabajo se enmarcara en la aplicación de una evaluación en las diferentes áreas de proceso anteriormente mencionadas, realizando un análisis que implica determinar el nivel de calidad de cada una de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas, donde participaran docentes del establecimiento. La recogida de información se realizara a través de las pautas de evaluación las cuales se interpretaran con gráficos. Los hallazgos refieren a que los docentes y directivos valoran y conceptualizan de liderazgo desde una perspectiva verticalista, focalizada en la figura del director y una carencia de reflexión acerca de las prácticas docentes. En conclusión, es necesario fortalecer los procesos reflexivos y colaborativos para potenciar el liderazgo distribuido en la Escuela, los que se proyectan como estrategias de mejora hacia el fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes.

INTRODUCCIÓN

El Establecimiento, es una institución donde se pueden visualizar distintos elementos que constituyen dificultades en el proceso de liderazgo y que inciden de manera negativa en los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, se evidencia falta de apoyo pedagógico de parte de la Unidad Técnico Pedagógica y dirección del establecimiento hacia los docentes, donde este se ve limitado a acciones de control y monitoreo de elementos administrativos.

En la primera parte de este trabajo de grado tiene como propósito recopilar información bibliográfica para luego crear un instrumento de evaluación diagnóstica institucional para la Escuela Albertina Valenzuela Toledo. El Tipo de instrumento creado para la evaluación institucional consiste en una escala evaluativa en base a descriptores, se elaboró con la metodología denominada diseño de especificaciones basado en evidencias, el cual consiste en un conjunto de procesos que parten de la identificación de las competencias que serán evaluadas, cada uno de los descriptores tienen un nivel de calidad asignado del 1 al 4.

En La segunda parte está la aplicación de la evaluación Diagnóstico institucional permitirá establecer la línea en que se encuentra la gestión institucional y pedagógica de la escuela. Este proceso propone una oportunidad de aprendizaje para la comunidad educativa ya que es un proceso reflexivo y participativo.

La tercera parte de este trabajo de grado es el Plan de Mejora de la comunidad educativa, se analiza la realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica, proyecta objetivos y acciones que permitan avanzar en el desarrollo de sus procesos y prácticas institucionales.

En la elaboración de esta presentación participaron todos los estamentos de La Comunidad Educativa y se organizaron actividades tales como: Reuniones y revisión de documentos.

MARCO TEORICO.

1.- FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.

En este apartado se presentarán los sustentos teóricos que apoyan este trabajo, y que permite posicionarnos, comprender como se llevará a cabo, centrado en la elaboración de instrumentos de evaluación diagnóstica y un plan de mejora en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y de recursos del establecimiento . Resulta fundamental iniciar este trabajo dando a cuenta de los fundamentos conocidos a través del Magister en Educación Mención Currículum y Evaluación basado en competencias como también bibliografía de otros autores

. La educación basada en competencias ha resurgido como una política educativa clave en países como Australia, Nueva Zelanda, Canadá y EEUU. El movimiento de competencia comienza a extenderse a otros países, entre ellos los de Latinoamérica, lo que implica la aparición de una nueva era en el pensamiento educativo; el movimiento de competencia es en esencia la conjunción de la teoría y la práctica y la parte vocacional del sujeto, es un enfoque progresista. La competencia es concebida como un complejo estructurado de atributos requeridos para el desempeño inteligente en situaciones específicas (Gonczi et al., 1990) este enfoque es holístico e integrador, reúne cosas dispares. Pinto Cueto las define así: La competencia es la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción en relación a sí mismo y al medio natural y social. Para cuestiones pedagógicas el desarrollo de las competencias es entendido como la conjunción y puesta en práctica de conocimientos, habilidades y actitudes (CGA y CMS).

Conocimientos Saber Conceptual

Habilidades Saber hacer Procedimental

Actitudes Ser Actitudinal

Además, se entiende por competencia el conjunto de atributos personales y (la) aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades, en el entendido de que todos podemos aprender más y mejor. Esta comprensión de competencia, señala de modo expreso que es sinónimo de la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto, asociando por fin el IQ a la posibilidad real de enfrentarse a situaciones problema, hipotetizar en sus causas y plantear soluciones. Seguido esto, es importante señalar las siguientes dimensiones que integran el concepto de competencia:

Los atributos personales o cualquier talante que pertenezca al ámbito del sujeto, esto es, aquellos rasgos que posee una persona bien de nacimiento o adquiridos por formación y que definen lo que la persona es (frente a lo que hace) tales como: talento, motivación, comunicación, capacidades cognitivas, valores, inteligencia emocional u otros como conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), que aun no siendo típicamente rasgos son incluidos por la mayoría de los autores bajo esta categoría.

Las aptitudes demostradas (hacer) conforman las conductas observables como respuesta a los estímulos en un entorno real. Se trata de primar aquello que hace una persona (frente a lo que es). Se trata de destrezas y habilidades aplicadas.

La capacidad demostrada para resolver problemas en cualquier contexto; esa capacidad para asumir presencias e incertidumbres derivadas de cualquier entorno en el tiempo (competencias requeridas, disponibles y potenciales). Aspecto que a nuestro entender parece difícil de adquirir, gestionar y de aplicar. De igual modo, dichas dimensiones son expresadas por Rué (2007, p. 72)

1.2.- QUÉ SON LAS COMPETENCIAS EN LA LÍNEA DEL PENSAMIENTO COMPLEJOS.

Se han establecido múltiples definiciones de las competencias. Por ejemplo, Bogoya (2000) resalta que las competencias implican actuación, idoneidad, flexibilidad y variabilidad, y las define como: "una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido. Se trata de un concepto asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes (p.11).

Por su parte, Vasco (2003) resalta en las competencias aspectos como capacidad y abordaje de tareas nuevas, y las define como: “una capacidad para el desempeño de tareas relativamente nuevas, en el sentido de que son distintas a las tareas de rutina que se hicieron en clase o que se plantean en contextos distintos de aquellos en los que se enseñaron” (p. 37). Otros autores como por ejemplo Massot y Feisthammel (2003) resaltan en las competencias elementos tales como estructuras de conducta, actuación en entornos reales y actuación en un marco profesional global.

Desde la línea de investigación en complejidad y competencias, retomamos varios de los elementos planteados en estas definiciones, como actuación, idoneidad, flexibilidad y desempeño global, y a partir de ello desde el año 2000 (véase Tobón, 2001, 2002, 2005, 2006a,b y 2008) proponemos concebir las competencias como:

Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas (Tobón, 2008).

Esta definición muestra seis aspectos esenciales en el concepto de competencias desde el enfoque complejo: procesos, complejidad, desempeño, idoneidad, metacognición y ética. Esto significa que en cada competencia se hace un análisis de cada uno de estos seis aspectos centrales para orientar el aprendizaje y la evaluación, lo cual tiene implicaciones en la didáctica, así como en las estrategias e instrumentos de evaluación.

En la Tabla 1 se establece una síntesis de cada uno de estos seis aspectos.

Elemento	Definición	Implicación en el concepto de “competencias”
<i>Procesos</i>	Son acciones articuladas que parten de información de entrada para alcanzar unos determinados resultados, en un ámbito organizacional y/o ecológico, mediante diversos recursos, con un inicio y un final identificables.	<p>-Las competencias son procesos porque no son estáticas, sino dinámicas.</p> <p>-En toda competencia hay información de entrada (información del contexto, conocimiento de lo que se va a hacer, disposición a la actuación, motivación), procesamiento (análisis, comprensión, argumentación, proposición y actuación en el contexto) y unos determinados resultados (realización de una actividad, elaboración de un producto, resolución de un problema, etc.)</p>
<i>Complejos</i>	Lo complejo es entretejido de saberes en el marco de la multidimensionalidad y la evolución (orden-desorden-reorganización).	<p>-Las competencias son procesos complejos porque implican la articulación y aplicación entretejida de diversos saberes y dimensiones humanas.</p> <p>-En toda competencia son fundamentales las habilidades de pensamiento complejo como la metacognición, la flexibilidad, la hologramática, la dialógica y la metacognición.</p> <p>-La actuación idónea implica a veces el afrontamiento de la incertidumbre.</p>

<i>Desempeño</i>	Se refiere a la actuación en la realidad, mediante la realización de actividades y/o el análisis y resolución de problemas.	Las competencias son desempeños porque implican siempre una actuación en actividades y/o problemas plenamente identificables, con base en el proceso metacognitivo. Si en las competencias no hay aplicación, no se puede hablar de competencias, sino que es más pertinente emplear otros conceptos tales como capacidades, habilidades, saberes, etc. -En toda competencia debe haber un procesamiento metacognitivo con el fin de buscar la calidad en lo que se hace, corregir errores y mejorar continuamente (Tobón, 2005, 2008).
<i>Idoneidad</i>	<i>Es actuar con base en criterios de calidad establecidos.</i>	En toda competencia se busca la actuación idónea, y si la idoneidad no está presente entonces no puede plantarse que haya una competencia. Desde el enfoque complejo se aborda la idoneidad con base en criterios acordados y validados, sin afectar la flexibilidad, la creatividad ni la innovación.
<i>Contextos</i>	Son los entornos, ambientes, macrosituaciones y ámbitos en los cuales se desenvuelve el ser humano, como por ejemplo el contexto familiar, el contexto social, el contexto laboral-profesional, el contexto investigativo, etc.	Las competencias se ponen en actuación en uno o varios contextos, y ello implica que las personas deben aprender a abordar las características particulares de cada contexto, con sus significaciones y variaciones.

<p><i>Ética</i></p>	<p>Es vivir con base en valores humanos, asumiendo la responsabilidad por los actos, y buscando el bien en lo personal, lo social, el ambiente y la misma humanidad (véase Morin, 2002a, 2002b).</p>	<p>En toda competencia debe haber un compromiso ético, y más que ético, antropológico, buscando que la persona, en toda actuación, sea responsable consigo misma, la sociedad, el ambiente ecológico y la misma especie humana, tomando como base los valores universales de la justicia, la solidaridad, la protección del ambiente, la paz, la tolerancia, el respeto a la diferencia, etc.</p>
---------------------	--	---

Fuente: Tobón (2008)

Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser el tipo de persona a formar, el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica, la concepción epistemológica y el tipo de estrategias didácticas a implementar. Al contrario, las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos determinados aspectos conceptuales y metodológicos de la educación y la gestión del talento humano, como por ejemplo los siguientes: 1) integración de saberes en el desempeño, como el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir; 2) la construcción de los programas de formación acorde con la filosofía institucional y los requerimientos disciplinares, investigativos, laborales, profesionales, sociales y ambientales; 3) la orientación de la educación por medio de criterios de calidad en todos sus procesos; 4) el énfasis en la metacognición en la didáctica y la evaluación de las competencias; y 5) el empleo de estrategias e instrumentos de evaluación de las competencias mediante la articulación de lo cualitativo con lo cuantitativo. En este sentido, como bien se expone en Tobón (2005), el enfoque de competencias puede llevarse a cabo desde cualquiera de los modelos pedagógicos existentes, o también desde una integración de ellos. Es por ello que antes de implementar el enfoque de competencias en una determinada institución educativa, debe haber una construcción participativa del modelo pedagógico dentro del marco del proyecto educativo institucional. Para ello es necesario considerar la filosofía institucional respecto a qué persona formar, como también las diversas contribuciones de la pedagogía, los referentes legales y la cultura. Esto se constituye en la base para llevar a cabo el diseño curricular por competencias, y orientar tanto los procesos didácticos como de evaluación.

2.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

El liderazgo, entendido como una influencia que moviliza a una organización en función de principios y objetivos en común (Horn y Marfán, 2010) es un elemento fundamental dentro del contexto educativo debido primeramente a su rol clave en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por lo anterior, es preciso destacar los aportes realizados por Barber y Mourshed (2007) quienes concluyen que el liderazgo es el segundo factor interno en la escuela que más incide en el logro de aprendizaje de los/as estudiantes después de los profesores. Debido a esto, es de suma relevancia que la institución tenga la claridad correspondiente respecto del rol que cumple en cuanto a aprendizajes se refiere.

Es importante primeramente distinguir las concepciones e implicancias de una dirección educativa fundamentada en la administración, de aquella que lo hace en función de un liderazgo pedagógico, puesto que es un factor crítico dentro de la articulación del centro educativo y la construcción de aprendizajes que se desarrollen en este (Bolívar, 2015; Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu y Brown, 2010; Pont, Nusche y Moorman, 2008;). Frente a esto Day et al. (2010) destaca que la dirección de un establecimiento educativo, tiene uno de los roles más importantes dentro de este en relación al liderazgo y la promoción de cambio hacia la mejora, por ende, si este se encuentra enfocado hacia la gestión administrativo-burocrática, el establecimiento carecerá de una eficiencia y eficacia respecto de los aprendizajes de los estudiantes. Es por esto, que más allá de controlar y ordenar, como lo asume una dirección focalizada en la administración; es necesario que el líder, sea capaz de implicarse, motivar, y animar a la comunidad en pro del logro de metas y objetivos en común los que necesariamente deben estar enfocados hacia la construcción de aprendizajes de sus estudiantes. En directa relación con lo señalado anteriormente, el MINEDUC (2015) plantea en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, un especial

Un liderazgo pedagógico con foco en el aprendizaje, no basta que esté de manifiesto en una declaración de principios, sino que este requiere necesariamente del desarrollo de prácticas que sean coherentes con su definición (Leithwood y Louis, 2011), procurando que estas se centren en generar impactos positivos en la construcción de aprendizajes del estudiante. En relación a esto, los autores, destacan la acción de establecer expectativas o metas a nivel de comunidad, que estas logren generar un sentido de pertenencia y visión clara entre sus miembros teniendo siempre una focalización evidente en el progreso del aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes.

Para focalizar el liderazgo en el aprendizaje, es necesario que se logre identificar las oportunidades institucionales y así motivar, estableciendo valores primordiales. Así mismo, se encuentran también, aquella práctica orientada al desarrollo de las personas que trabajan en el establecimiento, donde se espera que el liderazgo del centro incentive, intencione o gestione procesos que contribuyan a potenciar capacidades de los miembros orientándolos así, a la mejora constante y sistemática.

Leithwood y Louis (2011) señalan dos áreas de gran relevancia, las que hacen alusión primeramente al rediseño de la organización, es decir, a la instauración de condiciones de trabajo que contribuyan de manera positiva al desarrollo de motivaciones y capacidades, por ejemplo, por medio de la generación de espacios y tiempos comunes para profesores, en los cuales puedan desarrollar procesos de planificación, reflexión, implicarse en toma de decisiones, resolver problemas, entre otras. Además, hacen referencia a la gestión de programas de enseñanza aprendizaje orientados hacia la coordinación del currículum y la promoción de recursos en pro del desarrollo de sus estudiantes por medio de la motivación y transmisión de confianza hacia sus profesores para la promoción de la innovación.

Es por lo anterior, que la labor de quienes ejercen el rol del liderazgo pedagógico en un centro educativo, puedan orientarlo siempre hacia el aprendizaje, que este, sea el foco principal de sus decisiones, forma de organización, estructuración de metas, entre otros elementos que se desarrollan dentro de una institución educativa, puesto que de esta

manera se puede lograr resignificar la capacidad el establecimiento como una organización escolar (Maureira, Moforte y González, 2014).

El concepto de liderazgo pedagógico: tensiones y prácticas LIDERES EDUCATIVOS

- Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones 5 el aprendizaje incorpora al liderazgo instruccional, señalando el rol crítico que juegan los líderes en crear y sostener un foco en el aprendizaje que aborda a toda la escuela, no solo a los estudiantes, sino también a los docentes y al equipo en general (Hallinger, 2010; Lewis & Murphy, 2008). Del mismo modo, al comparar los modelos del liderazgo transformacional e instruccional, las similitudes son mayores que las diferencias (Hallinger, 2010). De acuerdo a Hallinger (2010:22), ambos modelos enfatizan que el foco del director educacional sería: -La creación de un propósito compartido. -El enfoque en el desarrollo de un clima de altas expectativas y una cultura escolar centrada en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. -Dar forma a la estructura de incentivos de la escuela, a fin de reflejar los objetivos establecidos para el personal y los estudiantes. -Organizar y proporcionar una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el personal. -Ser una presencia visible en la escuela, modelando los valores que se están promoviendo en el establecimiento. Considerando lo anterior, a continuación, se expondrán brevemente los modelos de prácticas de liderazgo con foco en el aprendizaje de los estudiantes. Se ha considerado que la etiqueta liderazgo pedagógico puede ser homologable a los modelos que a continuación se presentan, en cuanto comparten dicho foco (Bolívar, 2010; Bolívar, López, & Murillo, 2013), ya sea de forma directa o indirecta (Bendikson, Robinson, & Hattie, 2012).

El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión –ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros– apoyen la enseñanza y aprendizaje (Bendikson et al., 2012).

Estos líderes funcionales, 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). Las investigaciones y teorías del liderazgo que vienen desde el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto escolar se enfocan en los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como en las conductas en relación con las situaciones en donde se ejerce el liderazgo, los seguidores y los subordinados (Agüera, 2006, en LópezGorosave, Slater, & García-Garduño, 2010). Algunas teorías han tipificado los estilos de liderazgo; por ejemplo, la teoría conductual refiere los estilos autocrático, democrático y permisivo; la situacional habla del liderazgo empobrecido, de tarea, punto medio, club de campo y de equipo. Posteriormente, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y transaccional (López-Gorosave, Slater, & García-Garduño, 2010, p. 36). El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Asimismo, la “investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas” (Day, 2007, en López-Gorosave, Slater & García-Garduño, 2010, p. 33). En el caso de Chile, un estudio que hace mención de la situación de liderazgo dentro de las escuelas demostró que los buenos líderes, principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula. Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001, en Cuevas & Díaz, 2005), compuesto por el director o rector, el vicerrector académico, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico; este último ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa. Estos equipos se diferencian por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar (OCDE, 2008). En función de asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes, y satisfacer los requerimientos y estándares del currículo oficial y de la sociedad en su conjunto, en el interior de los liderazgos educativos y su trabajo dentro del equipo de

gestión, llevado a cabo en los establecimientos educacionales, deriva la función orientada a lo curricular y técnico, cuyo agente responsable es el Jefe de la Unidad Técnico-Pedagógica (denominación en el caso de Chile), el coordinador académico, el director de ciclo o el vicerrector académico, que desempeña las funciones de orientación educacional y vocacional, supervisión pedagógica, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, investigación pedagógica, coordinación de procesos de perfeccionamiento docente (D.F.L. N° 1, 10 de septiembre de 1996). Esta función está dada de acuerdo con la autonomía profesional que tienen los docentes, sujeta a las disposiciones legales que orientan los sistemas educativos, el proyecto educativo institucional (PEI) y los programas de mejoramiento. Esta autonomía se ejercerá en el planeamiento y la evaluación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje (D.F.L. N° 1, 10 de septiembre de 1996). Esta función curricular está en el marco general de la gestión directiva, que tiene por tarea fundamental la de “identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo se una en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa” (Arroyo, 2009, p. 5). Las cuestiones pedagógico/educativas son las más significativas en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006).

3.-GESTIÓN CURRICULAR.

La gestión curricular, en general, se encarga de los procesos que debe llevar la organización, con el fin de articularlos y asegurar su institucionalización (Bolívar, 1997; Kotter, 2005; Uribe, 2005). Por otra parte, la gestión curricular se asocia a la definición de políticas y su implementación, el establecimiento de procedimientos y el desarrollo de determinadas prácticas. El propósito central de estos procesos es asegurar que el currículum prescrito se enseñe y aprenda adecuadamente (Volante et al., 2015). Las

orientaciones generadas por el Ministerio de Educación, el Centro de Perfeccionamiento e Investigaciones Pedagógicas y la Agencia de Calidad de la Educación en los distintos marcos de actuación ratifican la relevancia de este proceso. Existe convergencia en que este proceso de gestión se refleja en la sala de clases, donde, en definitiva, se juega la calidad de la educación (Marzano, 2003). La evidencia de la investigación sobre mejoramiento escolar muestra que la gestión curricular, reflejada en procesos claves como la evaluación y la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes, está mediada fuertemente por el liderazgo del director y su equipo (Bellei, Valenzuela, Vanni, & Contreras, 2015; Elmore, 2010; Hargreaves & Fink, 2006). Estos gestionan las condiciones de la escuela, sus capacidades y estructuras para que las acciones se desarrollen conforme lo previsto y en coherencia con los propósitos establecidos. Al mismo tiempo, los equipos lideran, influenciando a distintos actores y trabajando en los cambios que se requieran para ir ajustando la organización a las condiciones cambiantes y contingentes internas y del exterior (Anderson, 2010; Bolívar, López, & Murillo, 2013; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2008).

Gestión curricular se sintetiza como el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes. Esto implica la necesidad de espacios de discusión sobre el fondo y la forma del currículum prescrito, el intercambio de decisiones de planificación y de experiencias de enseñanza, como también la supervisión y acompañamiento del trabajo de profesores y estudiantes (Glattorn, Boschee, Whitehead & Boschee, 2013). Este tipo de gestión puede realizarse a través de diferentes estilos y con herramientas más o menos complejas y, en virtud de la gran cantidad de información que contienen los Planes y Programas de estudio del sistema escolar, parece adecuado privilegiar la distribución de información y responsabilidades entre los agentes involucrados.

En Chile, el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2005) define gestión curricular como aquellas prácticas en los establecimientos educacionales que buscan asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular. De esta forma, el área de gestión curricular agrupa el conjunto de acciones y procesos que

lleva a cabo el equipo directivo y los docentes para sustentar su propuesta curricular y pedagógica.

En este sentido, la gestión curricular se relaciona con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo prescrito, implementado y evaluado en todas las disciplinas, asignaturas o ámbitos de enseñanza (Rohlehr, 2006).

Por su parte, la noción de alineamiento curricular alude al esfuerzo por alcanzar la coherencia entre el currículum declarado, implementado y aprendido. Tal como plantea Porter (2004), para conocer el grado de alineamiento curricular es necesario medir la distancia entre los contenidos propuestos en el currículum planeado respecto de los contenidos observados en el currículum implementado y el dominio alcanzado por los estudiantes en estos mismos contenidos a través del currículum evaluado. Cabe señalar además que, en este razonamiento, los contenidos curriculares aluden tanto al tipo de información (tópicos) como al nivel de exigencia cognitiva requerido (habilidad), a la hora de resolver desafíos y tareas escolares.

3.1.- GESTIÓN CURRICULAR Y PEDAGÓGICA

Los directivos y profesores, en los establecimientos escolares, requieren de herramientas para maximizar sus capacidades para alinear a los agentes involucrados en virtud de objetivos pedagógicos desafiantes y coherentes. Por tanto, a la función directiva le corresponde asegurar el cumplimiento del currículum prescrito o declarado, a través de la definición de metas de aprendizaje por niveles y por cursos, difundiendo y asegurando que estas sean conocidas por todos los profesores y distribuyéndolas a lo largo de la trayectoria escolar. Al mismo tiempo, la dirección debe asegurar un tiempo adecuado para cada una de las metas, por lo que es necesario planificar y elaborar materiales orientados a partir de las mismas; además de retroalimentar y mantener una supervisión focalizada que genere compromisos de cumplimiento y logro.

Surge entonces la necesidad de impulsar la consistencia y sinergia de estos factores que explican las oportunidades y resultados de aprendizaje. De este modo, a nivel de política educativa, se plantea la necesidad de alinear programas, estándares y desempeños y, a nivel organizacional, se busca proveer coherencia entre los diversos agentes o miembros de las instituciones

escolares. Y a pesar que el concepto de alineamiento se deriva de la ingeniería de procesos (Kaplan & Norton, 2008), su presencia en el ámbito educativo parece interpretar bien las demandas de articulación entre distintas iniciativas y convergencia de objetivos intra y entre organizaciones (Chrispeels, Burke, Johnson & Daly, 2008). A la hora de re-conceptualizar y diseñar intervenciones orientadas al logro de consistencia entre sistemas y agentes, el rol de la información y su distribución es clave.

El supuesto central de este enfoque es que en la medida que las escuelas asuman el manejo de información, indicadores y mediciones de gestión, se espera que logren mayor dominio en sus procesos operacionales y resultados. En los casos de intervenciones diseñadas para el mejoramiento de estrategias de enseñanza aplicadas al currículum escolar es crucial, además, facilitar procesos de focalización en el mejoramiento de aprendizajes, potenciar al mismo tiempo las capacidades internas y, en cierto grado, neutralizar los excesivos flujos de información que distraen a los agentes del objetivo de mejora pedagógica (Volante & Müller, 2006).

4.-GESTIÓN DE RECURSOS.

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. También considera los 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:

Que 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. (www.gestionyliderazgoeducativo.cl)

Que 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. A la vez la disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un establecimiento. 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. (www.gestionyliderazgoeducativo.cl)

Que el director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo y fomentar un equipo de trabajo comprometido y competente. A la vez una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos. (www.gestionyliderazgoeducativo.cl)

Que el director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el personal de un colegio y es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos selección coherente 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 co - docente del establecimiento. (www.gestionyliderazgoeducativo.cl)

5.- MARCO CONTEXTUAL

5.1.-MISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.-

La Escuela Albertina Valenzuela Toledo, se propone entregar una formación integral a todos los estudiantes utilizando metodologías activo – participativas que le permitan desarrollar habilidades, destrezas, actitudes para la continuidad exitosa en los estudiantes a nivel superior.

5.2.-VISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.-

Queremos ser una Escuela integradora, democrática y participativa con un alto índice de calidad.

5.3.-SELLO EDUCATIVOS

- **Calidad Educativa:** Generar un mayor espacio a la innovación y desarrollo de la creatividad, potenciando sus talentos, habilidades y destrezas.
- **Responsabilidad:** Ser coherente y democrática en el compromiso social y ético de educar, formar y guiar a nuestros alumnos en el camino del saber.
- **Disciplina:** Promover un claro compromiso, valores y principios educativos los cuales fortalezcan su disciplina e integración en el sistema educativo.
- **Inclusión:** Promover la integración y participación de todos sus miembros, generando un clima familiar e inculcando una cultura de solidaridad y aceptación

5.4.-PRINCIPIOS Y ENFOQUE EDUCATIVOS

Como escuela municipal, pública y democrática, declara: Ser coherente con el principio orientador de la Reforma Educacional, basado en el enfoque constructivista del aprendizaje y la enseñanza, donde su principal compromiso es promover en sus alumnos (as) un claro sentido de identidad con sólidos principios valóricos en una interacción social armoniosa y motivadora, integradora y autónoma que incentiven el aprendizaje, el sentido del deber y de respeto de acuerdos a los compromisos contraídos participativamente en el Manual de Convivencia Escolar.

Que con respecto a la calidad de la educación que imparte otorgar un mayor espacio a la innovación y desarrollo de la creatividad, junto con que sea una persona que desarrolle sus talentos a través de la práctica.

Que con respecto al compromiso y respeto a la diversidad, acepta los distintos ritmos y nivel es de aprendizaje brindando los docentes y especialistas atención diferenciada cuando sea necesario. Se atiende alumnos(as) con Necesidades educativas especiales permanentes y transitorias, a través del Programa de Integración.

Construir una Comunidad Educativa que promueve la integración y participación de todos sus miembros, generando un clima familiar, inculcando una cultura de la solidaridad.

Atender a los alumnos durante el proceso de enseñanza aprendizaje a través de procedimientos curriculares, evaluativos y de orientación, desarrollando efectivas acciones orientadoras con los niños y niñas, que les permitan descubrir y valorar sus intereses, capacidades y habilidades personales tendencias a lograr un cambio positivo frente al proceso curricular

5.5.-PROPUESTA CURRICULAR:

La Escuela Municipal Albertina Valenzuela Toledo se compromete con la comunidad en una oferta educativa centrada en la formación valórica y académica de nuestros estudiantes.

La propuesta curricular está orientada a cómo la escuela declara su oferta educativa, su identidad pedagógica, considerando los principios declarados, el tipo de diseño curricular que se implementa, orientaciones y estrategias metodológicas, procedimientos evaluativos y actividades más relevantes que forman parte de la institucionalidad y que permanecen en el tiempo.

Esta formación académica y valórica se logra enfatizando en los diferentes subsectores y niveles la capacidad de aprender mediante estrategias interactivas y vivenciando actitudes y valores positivos.

5.6.- OPCIÓN CURRICULAR:

Aprovechando los espacios educativos que dispone el establecimiento y los de la comunidad donde está inserta, la escuela potenciará el desarrollo de competencias en las diferentes asignaturas, incentivando el uso de herramientas de informática que permitan mejorar los niveles de comunicación e investigación, el uso de material concreto y específico a la disciplina del actual currículo en coherencia a la metodología, siendo los objetivos transversales los encargados de articular lo valórico con lo pedagógico.

5.7.- EL CONTENIDO:

Corresponden a los estipulados en las bases curriculares, Planes y Programas de Estudios vigentes, organizados secuencialmente, según niveles, cursos y asignaturas. Se enfatiza a través de ellos, el desarrollo de los aprendizajes significativos contextualizados a la realidad del entorno y los aprendizajes previos de los alumnos (as).

Los contenidos y objetivos de aprendizajes transversales al currículo permiten el desarrollo de valores declarados en el PEI.

5.8.- LA METODOLOGÍA:

Se utilizan variadas estrategias que permitan la activa participación de los alumnos (as) siendo protagonistas de la construcción de su propio aprendizaje.

Metodología orientada a dar respuesta a los diferentes ritmos y estilos de aprendizajes, enfatizando el trabajo cooperativo, proyecto de aula, resolución de problemas e investigación sin marginar la clase expositiva.

Realización de actividades diferenciadas para atender alumnos con NEEP. Utilización de recursos y medios informáticos, audiovisual, biblioteca CRA, laboratorio informática como herramientas al servicio de los aprendizajes de alumnos y alumnas.

5.9.- LA PLANIFICACIÓN:

Tomando como base los actuales Planes y Programas de MINEDUC , se planifica el trabajo según nivel, curso y asignatura por semestre con una Planificación global y una Planificación clase a clase con inicio, desarrollo y cierre coherentes con la metodología o enfoque curricular del PEI.

Para reforzar el desarrollo personal y social de los alumnos se planifican unidades de orientación.

Las educadoras del nivel de Transición 1 y 2 planifican actividades de articulación entre estos niveles y con los docentes de primero básico durante cada Semestre.

Los docentes del primer ciclo realizan un trabajo en equipo para planificar y optimizar el tiempo destinado a la hora de Talleres Pedagógicos (2 horas cronológicas semanales). Además se planificarán adecuaciones curriculares significativas y no significativas con las docentes de Educación Diferencial y el de aula para los alumnos con NEE

5.10.- LOS RECURSOS:

Optimización de los recursos existentes como forma de estimular y motivar la participación activa de los alumnos (as) en todas las áreas del curriculum, enfatizando el lenguaje, la resolución de problemas, la ciencia, tecnología y Deporte.

El Plan de Mejoramiento Educativo es una estrategia importante para gestionar y financiar recursos humanos y materiales que permiten que el proceso de aprendizaje se potencie y sea una instancia de apoyo a la gran cantidad de estudiantes prioritarios existentes.

También a través de las redes de apoyo se cuenta con recursos humanos y materiales mediante acciones y proyectos específicos.

5.11.- LA DISCIPLINA:

Que los alumnos (as) sean capaces de regular con autonomía las actuaciones individuales y sociales al servicio del proceso de aprendizaje.

Existencia de normas y reglas coherentes con la identidad del establecimiento con énfasis en el desarrollo de valores de respeto, tolerancia y honradez.

Que cumpla sus compromisos adquiridos en materia de rendimientos, trabajos grupales, asistencia a clases, talleres y las normativas estipuladas en el Manual de Convivencia que es conocido y compartido por el alumno y familia.

Se dispondrá de una Libreta de comunicaciones entre Hogar y Escuela, que deber portar el alumno (a), en donde se registra un seguimiento y autocontrol, actitudes y comportamientos relevantes.

5.12.- LA EVALUACIÓN:

La Escuela tiene su reglamento interno de evaluación basado en el Decreto 511 /97, en él se establece que se utilizarán diferentes procedimientos de evaluación, según la índole de la asignatura, utilizando diferentes instrumentos para ello, de observación, bitácora, la autoevaluación, co-evaluación y evaluación grupal.

Se utilizará la evaluación diferenciada para los alumnos que presenten NEEP de un 40 por ciento de exigencia y de un 50 por ciento a un alumno (a) con NEET, siendo coordinada con la docente encargada de integración y considerando lo estipulado en el reglamento interno de evaluación referido a las NEE.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

NIVELES DE LOGRO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJES
S/I	Sin Información	0%
NCEMA	El estudiante, No Cumple con los Estándares mínimos aceptables , es decir, el logro de aprendizajes es insuficiente de acuerdo a los objetivos planteados.	1% a 49%
DCEMA	El estudiante, Demuestra Desempeño que cumple con los Estándares Mínimos aceptables , es decir el logro de aprendizajes es superficial de acuerdo a los objetivos	50% a 66%
DA	El estudiante, Demuestra un Desempeño Aceptable , es decir, el logro de aprendizajes es parcial de acuerdo a los objetivos planteados.	67% a 72%
DMB	El estudiante, Demuestra un Desempeño Muy Bueno , es decir, el logro de aprendizajes es satisfactorio de acuerdo a los objetivos planteados.	73% a 85%
DE	El estudiante, Demuestra un Desempeño Excelente , es decir, el logro de aprendizajes es destacado de acuerdo a los objetivos planteados.	86% a 100%

5.13.- NIVELES, MODALIDADES, MATRICULA.

Niveles y matricula por cursos;

Educación Parvulario:	NT1	04
	NT2	12
Educación Básica:	1° -	08
	2°	04
	3°	06
	4°	04
	5°	04
	6°	09
	7°	10
	8°	09

5.14. HORARIO FUNCIONAMIENTO DE JORNADA.

Horario de clases

NIVEL		JORNADA Y HORARIOS			Periodos
		M	T	Recreos	
Pre Básico	1º Nivel de transición	08:30	16:00	10:00 a10:15 11:45 a 12:00	Semestral
				Almuerzo 13:30 a 14:30	
Pre Básico	2º nivel de transición	08:30	16:00	10:00 a10:15 11:45 a 12:00	Semestral
				Almuerzo 13:30 a 14:30	
Básico	1º Ciclo	08:30	16:00	10:00 a10:15 11:45 a 12:00	Semestral
				Almuerzo 13:30 a 14:30	
	2º Ciclo	09:00	16:25	10:00 a10:15 11:45 a 12:00	Semestral
				Almuerzo 13:30 a 14:30	

5.16.- HORARIO DE LOS DOCENTES

Jornada mañana	Jornada tarde
Lunes a Viernes 08:00 a 13:25 hrs.	Lunes a Jueves 14:30 a 18:30 hrs. aproximadamente, dependiendo de la carga horaria de cada docente.

5.17.- PERSONAL DELESTABLECIMIENTO.

Docentes Directivo	3
Docentes	8
Docente Integración	2
Educadora de párvulos	1
Asistentes de la Educación	10
Manipuladoras de Alimentos	1
Total Personal	25

5.18.- PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.

Bases curriculares Educ. Parvulario	BBCC 2018
1° básico	Decreto 439-433/ Programa 2960/ BBCC- 2012
2° básico	Decreto 439-433/ Programa 2960/ BBCC- 2012
3° básico	Decreto 439-433/ Programa 2960/ BBCC- 2012
4° básico	Decreto 439-433/ Programa 2960/ BBCC- 2012
5° básico	Decreto 439-433/ Programa 2960/ BBCC- 2012
6° básico	Decreto 439-433/ Programa 2960/ BBCC- 2012
7° básico	Programa 826 – 2016 BBCC - 2015
8° básico	Programa 826 – 2016 BBCC- 2015
Integración	Decreto 170/2009
Religión	Decreto 924/81
Evaluación	Decreto 67

5.19.- RESEÑA HISTÓRICA Y ENTORNO

La Escuela Municipal Albertina Valenzuela, se encuentra ubicada en la VI región Libertador Bernardo O'Higgins, localizada en una zona rural de esta región.

Este establecimiento parte en sus inicios como una escuela ubicada en una casa patronal, luego se trasladó a la actual ubicación, hasta que construyeron los primeros pabellones y fue reconocida como Escuela Fiscal G 323 . Además de experimentar cambios en su infraestructura física, se crea el nivel parvulario y nivel adulto, este último por unos años; posteriormente se le denomina Escuela Albertina Valenzuela Toledo, la comunidad circundante ha aceptado y valorado la labor de la escuela, teniendo así un progresivo aumento de la matrícula, logrando una cobertura que trasciende su localización geográfica, atendiendo una población escolar de 70 alumnos a la fecha (matrícula 2019), los cuales se distribuyen en 10 cursos de Transición 1 a Octavo año Básico, además de Programa de Integración para alumnos(as) con NEET y NEEP.

Los estudiantes provienen de hogares con alta vulnerabilidad social, un 90% al año 2019, siendo el 22 % de alumnos integrados; alrededor de 65 alumnos son prioritarios, desde el 2009 son favorecidos con la ley Subvención Escolar Preferencial.

Debido el alto riesgo social del entorno que está expuesta la escuela, los docentes están comprometidos con la formación integral de todos los alumnos, principalmente aspectos valóricos; gran parte de los estudiantes egresados, son profesionales universitarios y técnicos, lo que refleja el éxito del quehacer pedagógico en la formación del alumnado.

En los resultados del SIMCE 2018 realizado en los 4° años básicos, ubican al establecimiento en **nivel Intermedio** en Educación Matemática y en Comprensión del Medio y Lenguaje y Comunicación.

La comunidad educativa ha participado constantemente en proyectos que le permitan mejorar su quehacer, capacitar a los docentes, adquirir materiales de enseñanza y modernizar sus equipos y herramientas para impulsar innovaciones pedagógicas. Su labor también se proyecta hacia las familias de los educandos, apoyándolos en su rol formador a través de acciones de carácter orientador, social y capacitación en recursos tecnológicos computacionales. El compromiso actual del establecimiento es ofrecer una educación que oriente la formación valórica de los alumnos para que actúen de acuerdo a ella y contribuyan a forjar un mundo más justo, solidario y humano, capacitándolos para responder a los requerimientos del siglo XXI.

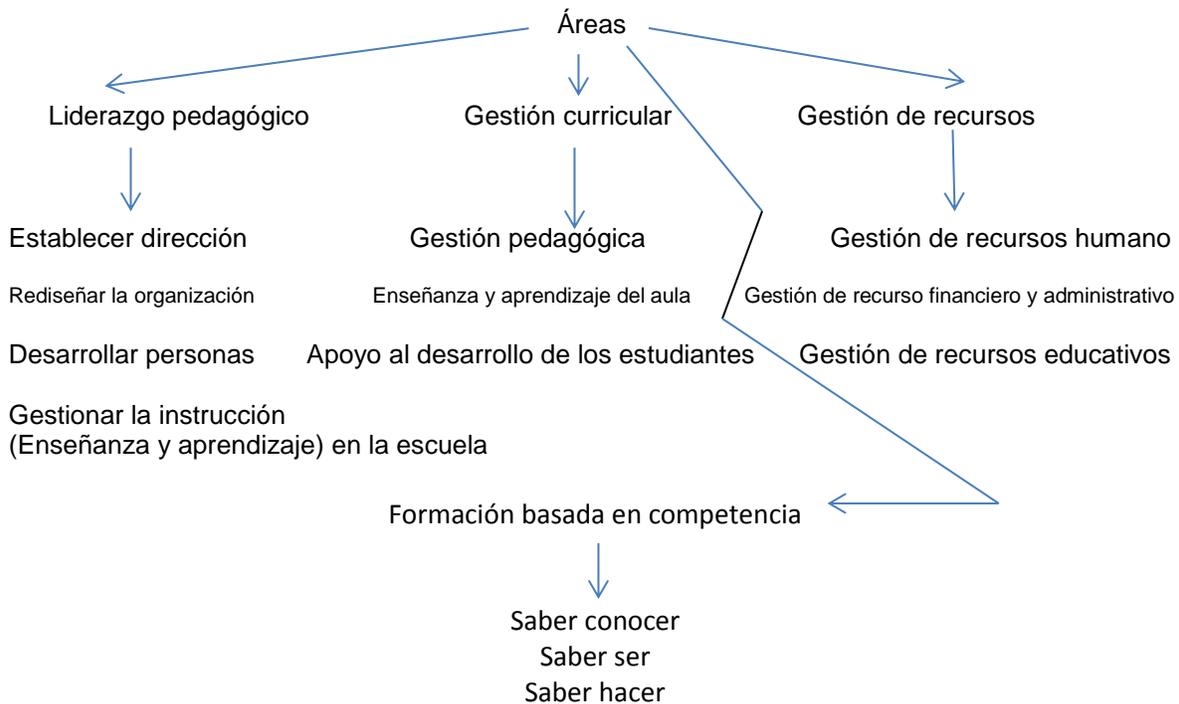
A partir del año 2010 la Comunidad Escolar inicia la Jornada Escolar Completa, en un moderno edificio de dos pisos.

6.- ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.

6.1.- ELABORACIÓN.

Este instrumento fue creado por la estudiante, basada en la bibliografía investigada sobre las diferentes prácticas de la gestión en una escuela, dicha evaluación fue aplicada en la reunión institucional donde participaron docentes y asistentes de la Educación (Asistentes de aula). Consiste en una escala evaluativa en base a descriptores, se elaboró con la metodología denominada diseño de especificaciones basado en evidencias, el cual consiste en un conjunto de procesos que parten de la identificación de las competencias que serán evaluadas, cada practica esta descripta específicamente y tienen cada una tiene nivel de calidad asignado del 1 al 4.

Esta evaluación determina el nivel de calidad de cada una de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Este se estructura en base a las cuatro Áreas de Procesos de la Gestión Institucional.



6.2 .- VALIDACIÓN E INSTRUMENTO.

La validación de la evaluación la realizo en una primera instancia el equipo directivo, donde se analizaron las practicas a evaluar, considerando las características principales de cada área, mejorando la redacción de algunas prácticas. Luego se presentó en el consejo de profesores y posteriormente en el consejo escolar del establecimiento. La evaluación Institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, todos estos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y en base al desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y al análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

6.3.- ESCALA EVALUATIVA.

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.

6.3.1.-FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Proceso general a evaluar: Practicas que fortalecen el aprendizaje de los estudiantes volviéndolos protagonistas de sus propios procesos, considerando al docente en su rol de facilitador

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Identifica las características socia afectivas de sus estudiantes y sus necesidades formativas de manera previa al desarrollo de la clase.				
2.- Planifica estrategias metodológicas para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, considerando la necesidad de flexibilizar sus recursos.				
3.- Escoge y utiliza diversas metodologías para impulsar el aprendizaje de los estudiantes.				
4.- Motiva la participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje.				
5.-Construye instrumentos de evaluación de los aprendizajes que apunten a retroalimentar al estudiante, planteando esta instancia como un momento formativo más.				

6.3.2.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO

✓ Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Identifican y articulan una visión del establecimiento.				
2.- Fomentan la aceptación grupal de los objetivos y metas del establecimiento.				
3.- Crea altas expectativas entre la comunidad educativa.				

✓ Rediseñar la organización

Proceso general a evaluar: Practicas que se refieren a un liderazgo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Fortalece la cultura profesional de la escuela.				
2.- Modifica la estructura organizacional de la Escuela.				
3.- Potencia relaciones productivas con la familia y comunidad.				
4.- Aprovecha bien el apoyo externo, tanto de agentes, sean autoridades educativas u otras fuentes de recursos.				

✓ **Desarrollar personas**

Proceso general a evaluar: Prácticas que potencian capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Realiza atención y el apoyo individual a los docentes.				
2.- Realiza constantemente la estimulación intelectual a los docentes.				
3.- Presenta modelos de actitud y de comportamiento consiente con la realización de metas y visión.				

✓ **Gestionar la instrucción (Enseñanza y aprendizaje) en la escuela**

Proceso general a evaluar: Practicas claves a asociadas al éxito que abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Realizan selección docente según sus habilidades al interior de la escuela.				
2.- Entregan apoyo técnico y de material a los docentes, (currículum y recursos materiales).				
3. La supervisión de los docentes solo la realizan director y equipo técnica.				

6.3.3.- GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

✓ Gestión curricular

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.				

✓ **Enseñanza y aprendizaje en el aula**

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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 aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. 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.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. 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.				
8. 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.				

✓ **Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Proceso general a evaluar: 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.				

6.3.4.- GESTIÓN DE RECURSOS

✓ Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: 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.				

✓ **Gestión de recursos financieros y administración**

Proceso general a evaluar: 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.				

✓ **Gestión de recursos educativos**

Proceso general a evaluar: 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.				

7.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. Los resultados se presentaran en gráfico y su correspondiente interpretación;

✓ Gráficos;

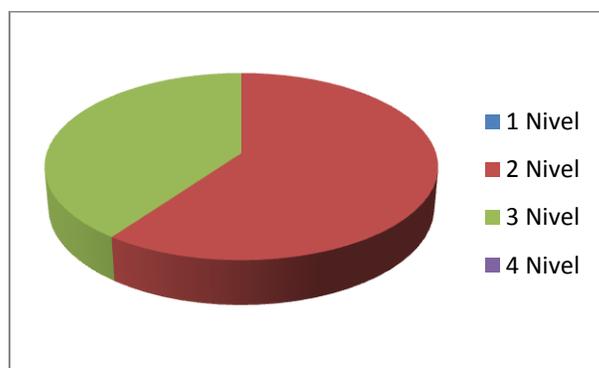
Color azul / Nivel 1; Indica que realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

Color Burdeo / Nivel 2; Indica el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Color verde / Nivel 3; Indica 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.

Color morado / Nivel 4: Indica que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

7.1.- Formación basada en competencias.

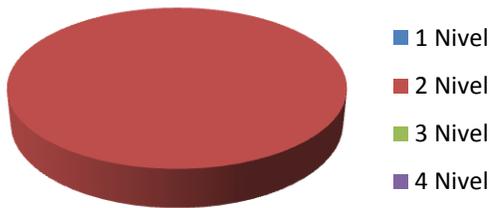


Como establecimiento en el área de formación basada en competencia, se ha obtenido un nivel de puntuación de dos prácticas en el nivel tres ; Planifican estrategias metodológicas para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, considerando la necesidad de flexibilizar sus recursos y motivan la participación de los estudiantes en el proceso de

enseñanza aprendizaje en el nivel dos se encuentran tres prácticas, Identifican las características socia afectivas de sus estudiantes y sus necesidades formativas de manera previa al desarrollo de la clase, escoge y utiliza diversas metodologías para impulsar el aprendizaje de los estudiantes, construyen instrumentos de evaluación de los aprendizajes que apunten a retroalimentar al estudiante, planteando esta instancia como un momento formativo más.

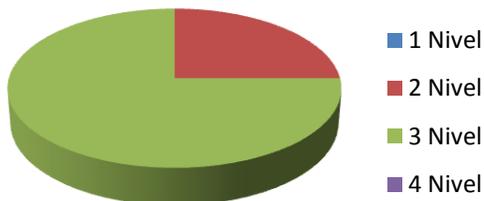
7.2.-Liderazgo pedagógico.

Establecer dirección



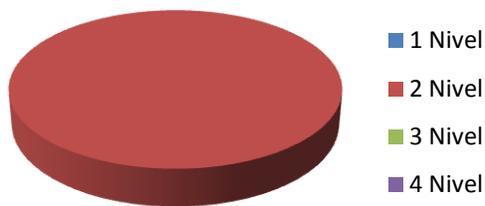
En el criterio de establecer dirección, el establecimiento obtuvo 100% de las prácticas, en un nivel dos. Dichas prácticas evalúan si el líder del establecimiento orienta y desarrolla un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas.

Rediseñar la organización



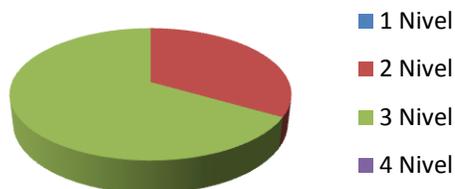
El criterio de rediseñar la organización, en el establecimiento tuvo una práctica en el nivel dos, la cual era fortalecer la cultura profesional de la escuela, y tres prácticas en nivel tres, una modifica la estructura organizacional de la Escuela, dos potencia relaciones productivas con la familia y comunidad, tres aprovecha bien el apoyo externo, tanto de agentes, sean autoridades educativas u otras fuentes de recursos. Dichas prácticas se refieren a un liderazgo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Desarrollar Personas



El criterio desarrollar personas, en el establecimiento obtuvo un nivel dos en las practicas evaluadas, dichas prácticas potencian capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes.

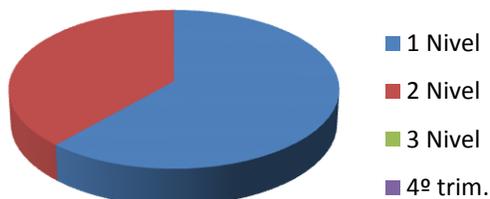
Gestionar la Instrucción



El criterio gestión de la instrucción, las practicas fueron evaluadas en dos niveles una en el nivel dos, que la supervisión de los docentes solo la realiza el director y equipo técnica. Y en el nivel tres, realizan selección de docente según sus habilidades al interior de la escuela y entregan apoyo técnico y de material a los docentes, (curriculum y recursos materiales). Dichas prácticas claves están asociadas al éxito que abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela.

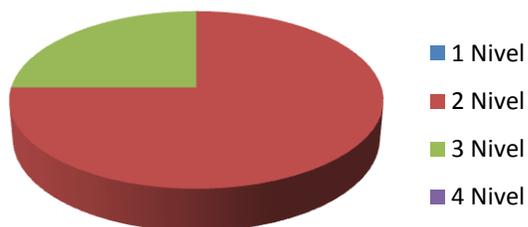
7.3.- Gestión curricular.

Gestión curricular



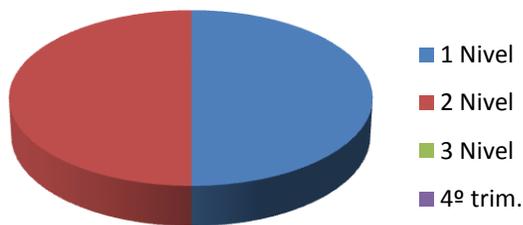
En el criterio de gestión curricular, los resultados obtenidos fueron entre el nivel uno donde hay ocho prácticas que se realizan de manera difusa para los actores del establecimiento principalmente están relacionadas con el monitoreo y reflexiones por parte del equipo pedagógico. Y en el nivel dos hay cinco practicas educacional, las cuales están incorporadas con un propósito que es explícito y claro para todos los actores, cuyos propósitos son sistemáticos, las practicas están relacionadas con las carga horaria docentes, horario de clases principalmente.

Enseñanza y aprendizaje en el aula



Los resultados en el criterio de enseñanza y aprendizaje del aula, fueron en el nivel dos y tres, por lo tanto las practicas están incorpora con propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos, dichas prácticas evaluadas están relacionada con la utilización de estrategias por parte de los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

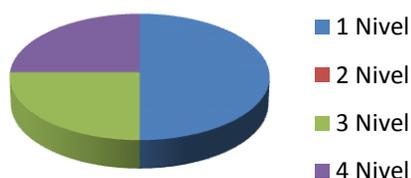
Apoyo al desarrollo de los estudiantes



En el criterio de apoyo al desarrollo de los estudiantes, los resultados obtenidos fueron entre el nivel uno y dos. Donde hay tres prácticas que se realizan de manera difusa para los actores del establecimiento principalmente están relacionadas con reconocer las habilidades destacada en los estudiantes, y los planes individuales de los niños y niñas con necesidades educativas especiales, y un sistema de orientación vocacional. Y en el nivel dos hay tres prácticas, las cuales están incorporadas con un propósito que es explícito y claro para todos los actores, cuyos propósitos son sistemáticos, las practicas están relacionadas identificar dificultades de aprendizaje, monitoreo de comportamiento de los estudiantes ..

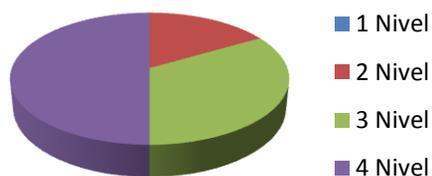
7.4.- Gestión de recursos.

Gestión de recursos humanos



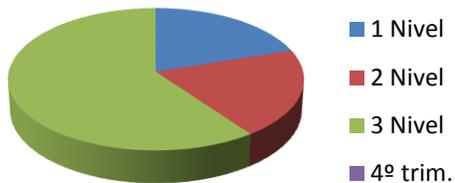
Los resultados obtenidos en la evaluación de gestión de recursos humanos, donde las prácticas evalúan procedimientos para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, fueron dos evaluadas en el nivel cuatro, existe la planta necesaria para cubrir las horas y objetivos del curriculum, existen protocolos claros para la desvinculación, lo que indican que esta práctica está incorporada y en evaluación permanente. Dos están en un nivel tres, las que están relacionadas con el reconocimiento y el buen clima laboral, las cuales están incorporadas con un propósito que es explícito y claro para todos los actores. Y en el nivel uno se encuentra el 50% de las prácticas, tienen que ver con el remplazo de licencias médicas, estrategias para contratación y mantener buenos profesores, retroalimentación a los docentes, diagnóstico de necesidades profesionales, por lo tanto estas prácticas son difusas para los actores del establecimiento educacional.

Recursos Financieros y administrativos



Los resultados del criterio de recursos financieros y administrativos se encuentran entre los niveles dos, tres y cuatro, por lo tanto las prácticas están incorporadas con un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, donde el establecimiento asegura una gestión ordenada, actualizada y eficiencia de los recursos.

Gestión de Recursos Educativos



El criterio de gestión de recursos educativos, fue evaluado en una práctica en un primer nivel la que da cuenta que existen recursos TIC pero no están en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, otra fue evaluada en un nivel dos ya que existe una biblioteca en funcionamiento pero no con una evaluación o mejora permanente, y tres en nivel tres que es un practica explícita y claro para todos los actores con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos, las cuales se estan relacionadas con gestionar , utilizar recursos educativos en beneficio de aprendizajes.

8.- PROPUESTA DE MEJORA

✓ Área: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Objetivo	Acción a realizar	Responsables
1.- Mejorar las habilidades que permitan expresar sentimientos de los niños y las niñas.	1.- Los docentes planifican durante el año actividades lúdicas en la asignatura de orientación, donde trabajan como eje central la Habilidad de expresión de emociones.	Docente
2.- Mejorar las habilidades de comprensión lectora en los estudiantes del nivel transición a octavo año básico.	2.- El establecimiento a través del director gestiona la compra de recursos didácticos para la implementación de actividades de comprensión lectora como; libros de cuentos e informativos, letras magnéticas entre otros, creando una biblioteca de aula para cada sala.	Director Docentes
3.- Conocer los intereses y necesidades de los estudiantes, padres y madres del establecimiento.	3.- El equipo de gestión en coordinación con la dupla social del establecimiento realizan una jornada de reflexión con los estudiantes padres, madres, sobre los interés, motivaciones y necesidades de pertenecer al colegio, dicha reflexión debe ser de un carácter lúdica.	Equipo de gestión Dupla social

4.- Mejorar la construcción de instrumentos de evaluación.	4.- Los docentes participan en una capacitación del decreto 67, donde practican en la creación de diferentes instrumentos evaluativos y análisis de sus resultados.	Docentes
--	---	----------

✓ **Área: LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Objetivo	Acción a realizar	Responsables
1.- Establecer un sistema ordenado de entrega de resultados del establecimiento a la comunidad escolar.	1.- El director realizar anualmente una jornada donde se den a conocer los resultados de eficiencia interna del establecimiento a través de una cuenta pública, para crear altas expectativas entre la comunidad educativa.	Director
2.- Fortalecer una cultura de perfeccionamiento continuo en los docentes y asistentes de aula de la escuela.	2.- El encargado de UTP, en reflexión pedagógica, crean un plan de formación docente anual con el fin de lograr un continuo perfeccionamiento en los profesores y asistentes de aula.	Encargado de UTP
3.- Establecer un acompañamiento entre pares.	3.- El consejo de profesores elabora una pauta de observación de aula y un calendario de acompañamientos entre pares, donde debe primar una retroalimentación de manera respetuosa y tolerante.	Docentes

✓ **Área: GESTIÓN DEL CURRÍCULUM**

Objetivo	Acción a realizar	Responsables
<p>1.- Generar instancias para dialogar e intercambiar prácticas entre docentes y asistentes de la educación.</p>	<p>1.- Se realizarán todas las semanas diferentes reflexiones de temas relevantes para la educación, que serán guiadas por diferentes coordinadores de áreas del establecimiento, UTP, Integración, Convivencia Escolar, PME , organizando el trabajo de la escuela de forma sistemática y ordenada.</p>	<p>Equipo de gestión</p>
<p>2.- Fortalecer las prácticas pedagógicas a través del Acompañamiento al aula de docentes de los distintos Niveles educativos para que impacten positivamente en los Aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>2.- En el transcurso del año, el encargado de UTP y director realizara mínimo tres acompañamiento al aula por semestre a cada docente, y también se realizará mínimo uno entre pares. Realizando una retro -alimentación del proceso educativo, completando la pauta de observación anotando sus conclusiones.</p>	<p>Equipo de gestión</p>
<p>3.- Instalar como práctica institucional la Planificación diaria de Contenidos y Habilidades en las diferentes asignaturas y núcleos e aprendizaje.</p>	<p>3.- Los docentes y educadora de Párvulos, deben realizar planificaciones diarias, y entregar mensualmente al encargado de UTP, para ser revisadas según el currículum vigente y recibir orientaciones y sugerencias para mejorar las estrategias pedagógicas.</p>	<p>Encargado de UTP</p>

<p>4.- Mejorar las prácticas pedagógicas y el trabajo colaborativo de la escuela.</p>	<p>4.- Los docentes de la escuela realizan un trabajo colaborativo a través de un ABP mensual, donde el equipo directivo realizara un monitorio constante y en conjunto realizan reflexiones de análisis de resultados, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar habilidades en los estudiantes.</p>	<p>Equipo de gestión y Docentes.</p>
---	---	--------------------------------------

✓ **Área: GESTIÓN DE RECURSOS**

Objetivo	Acción a realizar	Responsables
<p>1.- Fortalecer los Aprendizajes a través del uso de diversas TICs., y de esta manera Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación mediante la informática educativa y el desarrollo de una cultura digital.</p>	<p>1.- El director del establecimiento gestiona mantenimiento del equipo tecnológico a través de los recursos de manteamiento, con fin que los docentes pueda de utilizar dichos recursos en la aplicación de estrategias creando una cultura digital en los estudiantes de la escuela.</p>	<p>Director</p>
<p>2.- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario de los docentes y asistentes de la educación para el mejor desempeño de las actividades pedagógicas.</p>	<p>2.- El equipo de directivo en el mes de marzo aplica una pauta sobre los intereses y necesidades que presente el personal. Posteriormente el equipo directivo gestiona dichas capacitaciones.</p>	<p>Equipo directivo</p>

<p>3.- Mejorar uso adecuado de la Biblioteca en beneficio de los estudiantes.</p>	<p>3.- Contratar persona estable a cargo de la biblioteca y crear una programación de funcionamiento en los horarios de libre disposición de los estudiantes.</p>	<p>Director</p>
<p>4.- Optimizar las redes apoyo en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>4.-El equipo gestión crea un sistema de alianza sistemático y organizado con diferentes instituciones comunitarias para que entregan orientaciones, charlas a los estudiantes sobre sus funciones en apoyo de la comunidad</p>	<p>Equipo de gestión</p>

9.- CONCLUSIÓN

Resulta necesario mencionar que el proceso de desarrollo del presente trabajo permitió determinar las debilidades inherentes a la aplicabilidad de elementos teórico actuales que contribuyen a la praxis educativa, relacionada con el liderazgo de un establecimiento.

Se percibió en el análisis de la evaluación de resultados que los docentes del colegio tomaron una cuota de confianza en sí, porque la dirección o la administración se lo dieron, ya que estaban consiente de lo que está sucediendo y de los cambios que debían realizar, a partir de los hallazgos en la evaluación se sustentó la propuesta de plan de mejora educativa, realizando nuevas estrategias o ideas con un sentido, revisando continuamente a través de la reflexión, para qué lo hace y qué aprende de ese hecho. Pero queda la necesidad de continuar desarrollando espacios y prácticas de mejora, de fortalecer la comprensión de la importancia de un liderazgo, continuar con la convicción de que el verdadero foco independiente del rol que se cumpla siempre será el aprendizaje de los estudiantes y que pese a que sea un proceso difícil, es necesario continuar en la búsqueda y generar de instancias de reflexión y colaboración como agentes de mejora.

También, es importante señalar, que generar procesos de liderazgo, no es una tarea fácil, es un desafío que requiere de una reflexión profunda, de competencias y habilidades profesionales y personales que permitan generar la confianza en el desarrollo de prácticas, puesto que de esta manera, será posible construir en función de un ambiente que propicie el cumplimiento de metas y de la instauración del cambio como agente de mejora.

Por otra parte, el desarrollo de los fundamentos teóricos que sustentaron la propuesta de mejora promueve una base que facilita la conjugación de saberes que se integran y generan nuevas formas de realizar

un liderazgo, lo que conlleva a rediseñar la maneras de liderar un establecimiento parte de los directivos y por consiguiente activa y estimulan las capacidades, habilidades potencialidades y competencias de cada integrante de la comunidad educativa.

11.- BIBLIOGRAFÍA

Texto Definición y elementos de la competencia (Gonczi et al., 1990)

Texto qué son las competencias en la línea del pensamiento complejos. Bogoya (2000) (p.11)./ Vasco (2003), Massot y Feisthammel (2003) (p. 37).

Texto de formación basado en competencia. Tobón, 2001, 2002, 2005, 2006a,b y 2008

Texto liderazgo pedagógico. (horn y marfán, 2010) barber y mourshed (2007) bolívar, 2015.

Texto marco para la buena dirección y liderazgo escolar mineduc (2015)

Texto de liderazgo con foco en el currículum .. (thomas & nuttall, 2013; en ord et al., 2013.

Texto lideres educativos (hallinger, 2010; lewis & murphy, 2008).

Gestión curricular. (bolívar, 1997; kotter, 2005; uribe, 2005).

Centro de perfeccionamiento e investigaciones pedagógicas y la agencia de calidad de la educación (marzano, 2003).

Ministerio de educación (mineduc, 2005) define gestión curricular

Gestión curricular y pedagógica (chrispeels, burke, johnson & daly, 2008). (volante & müller, 2006).

Gestión de recursos. (www.gestionyliderazgoeducativo.cl)

Marco contextual Proyecto Educativo Institucional, Reglamento de convivencia, Escuela Albertina Valenzuela Toledo

12.- ANEXO.

✓ ESCALA EVALUATIVA. (Aplicada)

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.

✓ **FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

Proceso general a evaluar: Practicas que fortalecen el aprendizaje de los estudiantes volviéndolos protagonistas de sus propios procesos, considerando al docente en su rol de facilitador

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Identifica las características socia afectivas de sus estudiantes y sus necesidades formativas de manera previa al desarrollo de la clase.			x	
2.- Planifica estrategias metodológicas para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, considerando la necesidad de flexibilizar sus recursos.		x		
3.- Escoge y utiliza diversas metodologías para impulsar el aprendizaje de los estudiantes.			x	
4.- Motiva la participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje.		x		
Construye instrumentos de evaluación de los aprendizajes que apunten a retroalimentar al estudiante, planteando esta instancia como un momento formativo más.			x	

✓ LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Identifican y articulan una visión del establecimiento.		x		
2.- Fomentan la aceptación grupal de los objetivos y metas del establecimiento.		x		
3.- Crea altas expectativas entre la comunidad educativa.		x		

Rediseñar la organización

Proceso general a evaluar: Practicas que se refieren a un liderazgo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Fortalece la cultura profesional de la escuela.		x		
2.- Modifica la estructura organizacional de la Escuela.			x	
3.- Potencia relaciones productivas con la familia y comunidad.			x	
4.- Aprovecha bien el apoyo externo, tanto de agentes, sean autoridades educativas u otras fuentes de recursos.			x	

Desarrollar personas

Proceso general a evaluar: Prácticas que potencian capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Realiza atención y el apoyo individual a los docentes.		x		
2.- Realiza constantemente la estimulación intelectual a los docentes.		x		
3.- Presenta modelos de actitud y de comportamiento consiente con la realización de metas y visión.		x		

Gestionar la instrucción (Enseñanza y aprendizaje) en la escuela

Proceso general a evaluar: Practicas claves a asociadas al éxito que abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.- Realizan selección docente según sus habilidades al interior de la escuela.			x	
2.- Entregan apoyo técnico y de material a los docentes, (currículum y recursos materiales).			x	
3. La supervisión de los docentes solo la realizan director y equipo técnica.		x		

✓ GESTIÓN DEL CURRÍCULUM

Gestión curricular

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		x		
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)		x		
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.		x		
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		x		

pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	x			
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.		x		
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.	x			
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	x			
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.	x			
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.	x			

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.	x			
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.	x			
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.	x			

Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.		x		
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			x	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y		x		

metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		x		
5. 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.		x		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).		x		
7. 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.			x	
8. 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.		x		

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: 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.		x		
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	x			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.		x		

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.	x			
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		x		
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.	x			

✓ GESTIÓN DE RECURSOS

Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: 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.				x
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	x			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	x			
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	x			
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de	x			

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.			x	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				x
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			x	

Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: 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.				x
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.				x
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.			x	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				x
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.			x	

7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		x		
--	--	---	--	--

Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: 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.			x	
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.			x	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.		x		
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	x			
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.			x	