



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO,
GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO MANUEL
ARÍSTIDES ZAÑARTU ZAÑARTU, COMUNA DE CABRERO, REGIÓN DEL
BIO BÍO**

Candidatos a magíster: Richard Astaburuaga Aravena

Carlina Pezo Campos

Tutor Disciplinar: Rocío Soledad Riffo San Martín

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	5
MARCO CONTEXTUAL	10
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	13
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	30
PROPUESTAS DE MEJORA	50
CONCLUSIÓN	54
BIBLIOGRAFÍA	54

RESUMEN

Este estudio nace de la necesidad de evaluar la situación actual del Liceo Manuel Arístides Zañartu Zañartu de la comuna de Cabrero en las áreas de Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos. Con el fin de lograr este objetivo, fue necesario identificar tanto las fortalezas como las debilidades del establecimiento en estos cuatro aspectos, lo que permitió realizar un análisis detallado de la realidad y proponer mejoras adecuadas a las características de la institución. Para ello, se utilizó un instrumento de diagnóstico, validado por el curricularista y la jefa de UTP del establecimiento, que abarcó dichas áreas. Este instrumento fue aplicado a 20 educadores, incluyendo docentes y directivos, y los resultados obtenidos destacaron la importancia de una formación docente reflexiva y continua. Además, se evidenció la urgente necesidad de generar un ambiente favorable para el aprendizaje, lo que implica una mayor inversión de recursos y un liderazgo distribuido, proponiendo una mayor implicación del profesorado en las decisiones curriculares y un mayor compromiso por parte del sostenedor para atender la diversidad en el aula, asegurando una educación inclusiva y de calidad

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un trabajo de diagnóstico de diversas áreas dentro de un establecimiento, supone un espacio de análisis y reflexión valioso para la comunidad educativa que, si se aborda en los tiempos y espacios adecuados, puede significar un importante insumo en la planificación de los procesos educativos futuros.

El propósito del presente trabajo, es presentar al establecimiento una reflexión de sus prácticas educativas desde la visión y análisis de su cuerpo docente, proponiendo acciones concretas con miras a una mejora continua y buscando que estas tengan un impacto directo en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes.

Es así como este trabajo se estructura en primera instancia en un marco teórico y contextual que situará al lector en el contexto, tanto desde el punto de vista de la literatura existente sobre el tema, como también las características principales del establecimiento, entregando mejores herramientas para la interpretación de los resultados obtenidos. Posteriormente se muestra el proceso de diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico de formación basada en competencias, en las áreas de liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en la unidad educativa mencionada.

El análisis de resultados presenta los datos obtenidos mediante diversos gráficos y el análisis de cada uno de estos, para pasar posteriormente a propuestas de mejora, las cuales están orientadas en mayor medida a las principales debilidades detectadas, así como también en algunos casos, busca potenciar fortalezas mostradas por el establecimiento en las diversas áreas con el fin de mantenerlas en el tiempo.

Finalmente, la conclusión busca visualizar los aspectos más relevantes del trabajo, así como una evaluación de este y las proyecciones que pueda tener para desafíos de nuestra comunidad educativa.

MARCO TEÓRICO

Formación basada en competencias

La educación basada en competencias nace con un enfoque centrado en preparar al alumno en cuanto al desarrollo de su pensamiento para solucionar diversos problemas que se presenten en su entorno, esto es mucho más profundo que solo entregar conocimientos, ya en la actualidad el mundo cambia rápidamente por lo tanto la educación y la forma de enseñar también debe adaptarse a este mundo global.

Según Tobón (2013) “Al fomentar el pensamiento crítico, la capacidad de adaptación y la autonomía, los estudiantes se preparan mejor para los desafíos del entorno laboral actual” (p. 123)

De acuerdo con lo mencionado por Tobón la enseñanza debe estar centrada no solo en el conocimiento sino en fomentar el pensamiento crítico con una mirada en los desafíos o contextos que se avecinan fuera del aula ya que con esto los estudiantes podrán resolver problemas de la vida actual y tomar las mejores decisiones en el mundo laboral.

Por otra parte, el desafío pedagógico orientado a la educación por competencias necesita que los docentes escapen de la metodología tradicional que se centra solo en el aprendizaje de conocimiento , sino que tiene que ser un enfoque integral con diversas dimensiones pero donde el rol del docente es clave, pues se espera que él sea el responsable de promover aprendizajes significativos en el estudiantes, basados en planificaciones donde la enseñanza este alineada en buscar soluciones a las demandas del entorno, tal cual lo menciona Aguirre.

La formación basada en competencias se centra en el desarrollo integral de los y las estudiantes, enfatizando no solo el conocimiento teórico, sino también las habilidades prácticas y actitudes necesarias para el desempeño efectivo en contextos laborales y

sociales. Este enfoque busca promover un aprendizaje significativo, relevante y aplicable, alineado con las demandas del entorno (Aguirre, 2013).

En palabras sencillas, el modelo se basa en competencias puesto que como se está en un mundo global y cambiante, mucho de los que se enseñe hoy, estará obsoleto en un par de años, sin embargo, las habilidades orientadas al pensamiento crítico y toma de decisiones no quedan obsoletas, sino que día a día se desarrollan y van fortaleciéndose a lo largo del tiempo

Esto genera varios retos en el modelo educativo a implementar por los docentes, ya que los educadores deberán modificar varios aspectos, de su metodología tradicional que estaba solo enfocada en conocimientos, se deberá modificar las estrategias, planificaciones y actividades a impartir, ya que deberán estar orientadas al mundo laboral y al desarrollo del pensamiento crítico y por sobre se deberá modificar la manera de evaluar dichas competencias. Según Vásquez & Ortega (2011):

“el reto de los educadores/as es encontrar la manera de conseguir que los aprendizajes resulten de utilidad para la vida, capacitando al alumnado para planificar y guiar la solución de los problemas que se le plantean en su realidad y prepararle para su participación en un mundo cambiante”. (p. 125).

Liderazgo pedagógico

Para poder generar un cambio en el modelo educativo, es necesario ejercer un liderazgo ya que para Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018) liderazgo es “proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”.(p. 105). Debido a esto es que los docentes y directores de establecimientos educacionales se les consideran agentes de cambios y los responsables de poder liderar e implementar los nuevos procesos educativos. Esto se ve reflejado en un estudio realizado por el ministerio de educación de Chile donde se señala que Los establecimientos con mejores resultados a nivel nacional tenían como común denominador que sus directores empoderaban a sus profesores, entregándoles libertad para aplicar nuevas estrategias y metodologías pedagógicas haciéndolos protagonistas de la mejora del aprendizaje en el establecimiento. (Carbone, 2008)

Para la formación basada en competencias, es indispensable que los directivos lideren el proceso de cambio, que creen un ambiente propicio para que sus docentes se capaciten e implementen el nuevo modelo, esto se debe entender ya que

“ un liderazgo basado y enfocado en mejorar y crear un ambiente positivo en la organización contribuye a dar condiciones para el aprendizaje, promueve la colaboración de los miembros de la comunidad educativa, permitiendo una educación de calidad “ Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). (p.370)

Este proceso donde se lidera el cambio , debe tener la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa, es un proceso reflexivo donde se “promueve una cultura de colaboración, innovación y mejora continua, creando un entorno donde los docentes se sienten apoyados y motivados para alcanzar su máximo potencial” Robinson, Lloyd, & Rowe, (2008) (p. 635) este tipo de liderazgo que contempla armonía y sinergia trae como consecuencia “ un impacto positivo sobre el rendimiento estudiantil, ya que contribuye al desarrollo de un clima organizacional centrado en la mejora” Robinson, Lloyd, & Rowe, (2008) (p. 635)

Gestión curricular

Con el fin de poder implementar y llevar a cabo en la práctica docente la educación basada en competencias, es primordial que se tomen decisiones conjunto y se genere un plan de acción tomando en cuenta los contenidos mínimos que se deben enseñar y que contenga la metodología, planificación, estrategias y actividades que se esperan realizar en el aula para que con ellos los estudiantes logren desarrollar competencias, Toro (2017) señala:

El currículo puede entenderse como un plan estructurado de experiencias educativas que se diseñan e implementan con el propósito de alcanzar objetivos de aprendizaje específicos. Incluye no solo los contenidos a enseñar, sino también las estrategias pedagógicas, los recursos didácticos, las actividades de aprendizaje y los métodos de evaluación.

Por lo tanto la gestión curricular es el proceso de diseñar, implementar y evaluar los programas educativos de manera que se alineen con los objetivos institucionales y las necesidades de los estudiantes.

Además, es muy importante que frecuentemente, el currículum sea revisado y actualizado, esto para poder comprobar que sigue siendo vigente de acuerdo a las características de la sociedad que se desea formar, puesto que los cambios tecnológicos y las nuevas tendencias van transformando las competencias que necesita desarrollar la comunidad educativa para su vida laboral.

Gestión de recursos

Para lograr los objetivos de aprendizaje se debe incluir un buen desempeño en la gestión de los recursos materiales de la escuela, pero no como la simple compra de materiales o mantenimiento normal del establecimiento, sino que la correcta gestión de estos, que sirvan al aprendizaje y permitan mejorarlo. Una escuela puede tener cientos de títulos en su biblioteca, pero si estos están desactualizados o no tienen sentido de realidad no se convierten en un elemento que ayuden a mejorar las competencias de los estudiantes, sino que incluso pueden entraparla, al no lograr ayudar al desarrollo integral de los estudiantes en diferentes aspectos (Corral-Ruso, 2021).

Los recursos educativos, como la biblioteca, el centro de recursos para el aprendizaje (CRA), los materiales didácticos y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), son elementos clave para el desarrollo de las competencias de los estudiantes. La gestión de estos recursos implica la selección, adquisición, organización y actualización de los mismos, de acuerdo con las necesidades pedagógicas y las características de la comunidad educativa. Además, es necesario fomentar el uso eficiente y eficaz de estos recursos, promoviendo la creatividad y la innovación en las prácticas docentes.

La gestión financiera y administrativa son el soporte que permite el funcionamiento eficiente de una institución. La gestión de la matrícula y la asistencia a clases, el

cumplimiento de la legislación vigente y el control de los gastos de acuerdo con el presupuesto son tareas esenciales para garantizar la sostenibilidad de la escuela. Además, es fundamental establecer sistemas de control interno que permitan detectar y corregir a tiempo cualquier desviación en la gestión de los recursos.

La gestión de recursos en una escuela basada en el enfoque de competencias requiere una visión integral que integre los diferentes tipos de recursos. Es decir, los recursos humanos, financieros, administrativos y educativos deben trabajar de manera coordinada para crear un entorno de aprendizaje que favorezca el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

Elaboración y validación de instrumentos

Para realizar un diagnóstico certero que permita elaborar propuestas de mejoramiento educativo, es necesario utilizar instrumentos que sean validados por la comunidad educativa. en este sentido cobra relevancia una visión diagnóstica no punitiva, dejar explicitado que el instrumento y la práctica diagnóstica no son punitivas y que es un ejercicio de observación es “sin juicio”, situando a la evidencia como protagonista (Pozo, 2019). También es necesario que dicha validación no solo sea institucional y académica, sino que también debe cumplir el objetivo del sentido de realidad para el cuerpo docente y la comunidad escolar, donde la evidencia se hace realidad y viceversa, que en la práctica de un modelo de competencias se fusionan en torno a las experiencias de aprendizaje de destrezas, habilidades, conocimientos, valores y actitudes (Arias & Lombillo, 2019). En otras palabras, el instrumento para tener validez, implica la necesidad de socializarlo en el cuerpo de profesores para que no lo perciban como un cuestionamiento a su rol profesional y laboral, o peor aún, sea visto como un elemento punitivo para determinar la continuidad de un docente en la escuela, sino que está centrado en “medir y comprobar el logro de diversas áreas del núcleo pedagógico evidenciando la mejora y la evolución de los equipos docentes” (Pozo, 2019)

MARCO CONTEXTUAL

Características del contexto

El Liceo Manuel Arístides Zañartu Zañartu de la comuna de Cabrero, es un establecimiento urbano activo que fomenta la participación de la comunidad, funcionarios, padres, apoderados y estudiantes, invitando a la comunidad educativa a distintas actividades según el calendario escolar, permitiendo ser así un establecimiento reconocido por su comuna donde destacan sus sellos de PEI.

Su enfoque pedagógico promueve el aprendizaje activo, trabajo colaborativo y el desarrollo integral de todos los y las estudiantes, en un ambiente escolar que promueve el respeto y valora las diferencias individuales, que se destaca generar una comunidad educativa inclusiva, participativa, donde todos los y las estudiantes se sientan parte de la comunidad educativa.

Entorno y realidad del establecimiento

El establecimiento se encuentra ubicado en el sector urbano de Cabrero, siendo el establecimiento educacional municipal con mayor matrícula, aproximadamente 600 estudiantes, hace cinco años por sistema SAE registra listas de espera, cuenta en las cercanías con centros de servicio de salud, supermercado y otros establecimientos escolares de enseñanza básica.

La unidad educativa actualmente tiene una carencia de espacio físico, actualmente por la demanda podría atender más estudiantes, pero cuenta con el número de salas justas para atender cursos. Sus instalaciones están bien equipadas, aulas bien iluminadas, laboratorio de computación, taller área TP, biblioteca, comedor, baños suficientes para la cantidad de estudiantes, gimnasio y cancha de pasto sintético

Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales

Cabrero es una comuna chilena, perteneciente a la provincia de Biobío en la Región del Biobío, en la zona central de Chile.

Cabrero se caracteriza por su producción en agricultura, producción de productos de la maderera, y turismo, su mayor riqueza natural es el Salto del Laja, siendo unos de los puntos turísticos de paso de mayor cantidad de visitantes.

Su población se distribuye, 23,64% (6 653 hab.) corresponde a población rural, y un 76,36% (21 492 hab.) corresponde a población urbana, según el último Censo.

Su población no es diversa, aunque los últimos años se ha observado un aumento de personas extranjeras principalmente del país de Venezuela.

Su cultura se caracteriza por destacar fechas e historias relevantes de la comuna, y la celebración de fiestas costumbristas cada mes con el objetivo de dar a conocer la cultura de la comuna, y apoyar a los artesanos y agricultores de la zona.

Respecto al nivel socioeconómico de la comuna es de alto nivel de vulnerabilidad. El establecimiento educacional tiene un alto índice de vulnerabilidad, siendo un 83%, donde además un gran grupo de estudiantes deben romper con su ciclo cultural. Los apoderados en su mayoría, 90% han completado la educación en la enseñanza media, y se dedican a trabajo de: Asesoras del hogar, temporeros, y trabajadores de las principales empresas de la comuna.

Reseña Histórica – logros y dificultades

El establecimiento nació de la necesidad de apoyar a los jóvenes que hasta el año 1978, egresaban de las escuelas básicas de Cabrero y sus alrededores debían trasladarse con grandes sacrificios fuera de la ciudad para continuar sus estudios.

La creciente demanda educacional de los jóvenes hizo estrechas las antiguas instalaciones por lo en aquellos años se ocuparon como salas de clases las dependencias del ex – Hospital y se habilitaron salas en el ex – Mercado Municipal. La urgente necesidad de infraestructura para el nivel medio, llevó a las autoridades a iniciar un proyecto para construir un nuevo edificio, obra que se hizo realidad en 1987.

En 1989, el Ministerio de Educación, denomina al Liceo B N° 79 como “Manuel Arístides Zañartu Zañartu” (1949-1982), honrando así la memoria de este destacado personaje de la zona; Abogado, Parlamentario, Ministro de Estado, Redactor de periódicos, Empresario y Agricultor (dueño de la hacienda Colicheu). Ese año se inicia la Educación Media de Adultos.

Uno de los grandes logros durante la trayectoria del establecimiento ha sido que desde el año 2013 ha obtenido la excelencia académica Además en el área Técnico Profesional se adjudicado el programa de equipamiento TP 2.0.

El establecimiento se caracteriza por tener redes de apoyos con la Universidades y centros de formación técnica, siendo uno de los establecimientos pionero en la región en realizar la primera jornada de orientación vocacional con el objetivo de enseñar, orientar y atender inquietudes respecto a las carreras de formación en casa de estudio o institución militar armada de seguridad pública o investigaciones.

Dentro de las dificultades que actualmente presenta el establecimiento es la carencia de espacios físicos pedagógicos, por el aumento de la matrícula, fortalecimiento con recursos pedagógicos en Laboratorios y equipamiento tecnológico en las aulas y para los docentes y administrativos. Carencia instancia de formación docente formal otorgadas por identidades de formación continua. Burocracia y la tardanza de los requerimientos solicitados por el establecimiento al departamento de educación.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Características del instrumento

El presente instrumento diagnóstico se divide en cuatro áreas, las que a su vez contemplan diversos criterios que permiten diagnosticar el estado de cada una de ellas en el establecimiento.

Este instrumento corresponde a una encuesta con 4 opciones de respuesta que corresponde a los niveles de satisfacción o logro de cada afirmación en cuanto a la realidad de la institución.

Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

Para la elaboración del instrumento, se tomó como referencia los ejemplos proporcionados por la universidad, considerando las características del contexto educativo.

Una vez elegido el instrumento que se adaptaba más a la realidad, se trabajó en conjunto con el Jefe Técnico Pedagógico y curricularista y evaluador del establecimiento en la revisión de cada afirmación, algunas de las cuales fueron adaptadas para dar cumplimiento fiel al contexto y realidad de la unidad educativa.

El instrumento definitivo, fue presentado a través de correo electrónico a los docentes, para posteriormente recibir consultas y/o dudas y opiniones antes de su aplicación, resguardando así el contexto y el objetivo de su aplicación.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por el curriculista y evaluador del establecimiento, aplicando la Ficha de validación proporcionada por la universidad.

Se presenta a continuación:



MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Liceo Manuel Arístides Zañartu Zañartu, de la comuna Cabrero, Región del Bio Bío.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento						
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer 						
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. 						
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes. 						
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos. 						
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">1</td> <td style="width: 16.6%;">2</td> <td style="width: 16.6%;">3</td> <td style="width: 16.6%;">4</td> <td style="width: 16.6%;">5</td> <td style="width: 16.6%;">6</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6		
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):							
<ul style="list-style-type: none"> • Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje familiar del encuestado) 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">x</td> </tr> </table>						x
					x		
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta son adecuadas 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">x</td> </tr> </table>						x
					x		
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">x</td> </tr> </table>						x
					x		
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):							
<ul style="list-style-type: none"> • Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">x</td> </tr> </table>						x
					x		

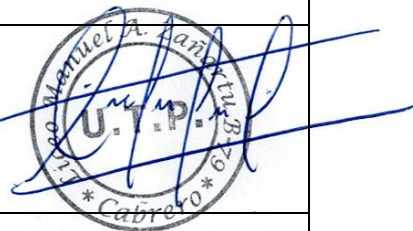
	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	x			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento considera las distintas áreas, con el objetivo de diagnosticar e identificar áreas de mejora, en un lenguaje técnico y comprensible, otorgando una propuesta a implementar en la unidad educativa.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Carlos Lobos Gutiérrez
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Curriculista y Evaluador Experto I Profesor de Educación Física y Salud Liceo Manuel Aristides Zañartu Zañartu
e-mail	calosmazzcabrero@gmail.com
Fecha de la validación (día, mes y año):	26/12/2024



Descripción de la aplicación

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en uno de las jornadas del cierre del año con los docentes, permiso otorgado por dirección para su aplicación. El instrumento fue respondido por 20 docentes de un total de 32 del establecimiento educacional, dado por las ausencias del profesorado.

Se realizó sin inconvenientes, participaron en la aplicación del instrumento docentes y directivos del establecimiento.

Instrumento

Estimado/a docente,

Esta encuesta tiene como objetivo realizar un estudio que permita recoger información de la institución para identificar y analizar las áreas Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, con el fin de promover la mejora de la calidad educativa en nuestro establecimiento.

Su participación en esta encuesta es fundamental para el logro de este objetivo. Valoramos enormemente su tiempo y disposición para responder de manera honesta y detallada a las preguntas que hemos preparado. La información será tratada con la más estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente para fines académicos.

Agradecemos de antemano su colaboración y esperamos que esta investigación contribuya significativamente a la mejora de nuestra institución.

Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

Escala de valoración

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.

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Establece una estructura en su disciplina considerando las características de sus estudiantes.				
2. Conoce los objetivos de aprendizaje que quiere lograr con sus estudiantes				
3. Planifica de manera coherente a los indicadores de evaluación que quiere lograr.				
4. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte.				
5. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.				
6. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos.				
7. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.				
8. Los objetivos propuestos en las clases contribuyen al logro del objetivo de aprendizaje de la Unidad.				
9. Las actividades propuestas consideran las características de sus estudiantes y el contexto.				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. Desarrolla el aprendizaje activo, promoviendo el trabajo colaborativo entre pares.				
2. Intenciona en su práctica pedagógica, establecer al estudiante como el protagonista de su aprendizaje.				
3. Promueve en sus estudiantes una actitud positiva frente al quehacer y las responsabilidades académicas.				

4. Planifica de manera constantes actividades donde sus estudiantes puedan aplicar lo aprendido.				
5. Desarrolla en sus estudiantes habilidades del siglo XXI, promoviendo el pensamiento Crítico y la creatividad, entre otros.				
6. Realiza en sus clases diversas actividades lúdicas e innovadoras para sus estudiantes considerando sus intereses.				
7. Realiza la evaluación formativa de manera permanente para conocer el nivel del logro de aprendizaje de sus estudiantes.				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. Genera ambientes acogedores, donde todos los estudiantes se sienten protegidos, aceptados y valorados.				
2. Comunica confianza en las capacidades de los estudiantes.				
3. Enseña a los estudiantes que ellos pueden emprender acciones para superar sus problemas.				
4. Desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor.				
5. Trabaja de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
6. Enseña la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante.				
7. Ejecuta acciones que generen asombro y motivación para la realización de actividades.				
8. Detecta tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades académicas o socioafectivas,				

e implementan acciones de apoyo.				
----------------------------------	--	--	--	--

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas		1	2	3	4
1. El equipo directivo conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.					
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.					
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.					
4. El equipo directivo realiza supervisiones sistemáticas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.					
5. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.					

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados				
2. El equipo de gestión insta una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua				
3. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza				

4. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.				
5. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan el trabajo colaborativo de los distintos estamentos.				
6. El equipo de gestión otorga espacios de escucha activa que permitan a la comunidad educativas dar a conocer resultados, necesidades proyecciones a corto plazo para el mejoramiento de la enseñanza.				
7. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
8. El director lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
9. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente.				

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo Directivo instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.				
2. El equipo directivo otorga recursos educativos y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				

3. El equipo directivo promueve la sana y buena convivencia escolar en todos los estamentos de la unidad Educativa.				
4. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemas que se suceden en determinadas situaciones .				
5. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.				
6. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos.				
7. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes.				
8. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión, sellos de la Unidad Educativa entre otros.				
2. El director lidera la actualización de todos los reglamentos normativos de manera conjunta con la comunidad educativa.				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de la información del establecimiento, datos actualizados y de fácil consulta.				

4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
5. El equipo Directivo socializa con la comunidad educativa los distintos reglamentos con el objetivo de prevenir situaciones, y consolidar el buen trabajo de la comunidad.				

Área: Gestión pedagógica

Dimensión: Gestión Curricular

Practicas	1	2	3	4
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio.				
2. El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.				
3. El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
4. El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.				
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.				
2. Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.				
3. Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.				
4. Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.				
5. Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.				
6. Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios.				
2. El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.				
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos.				
4. El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.				
5. El equipo directivo y el técnico-pedagógico incorporan un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas				
6. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				
7. El establecimiento cuenta con orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos				

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.				
2. El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.				
3. El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.				
4. El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.				
5. El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.				
6. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				
7. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				
2. El equipo directivo resguarda la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, conociendo los gastos y cuenta del uso de los recursos.				
3. El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.				
4. El equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.				
5. El establecimiento está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				

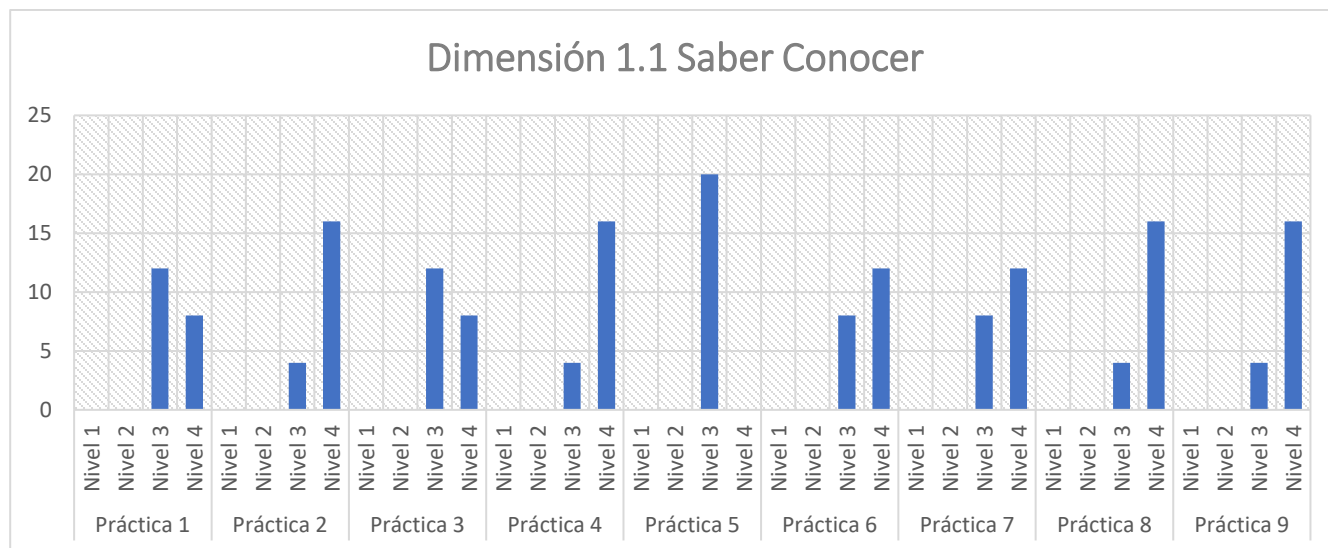
Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El equipo promueve la sociabilización con la comunidad educativa de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.				

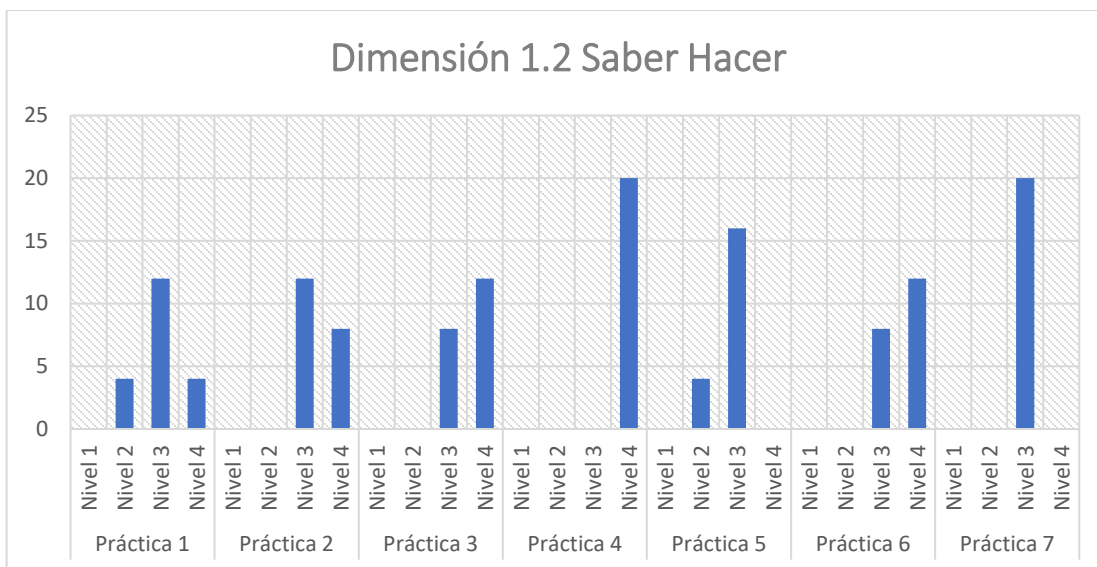
3. El equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

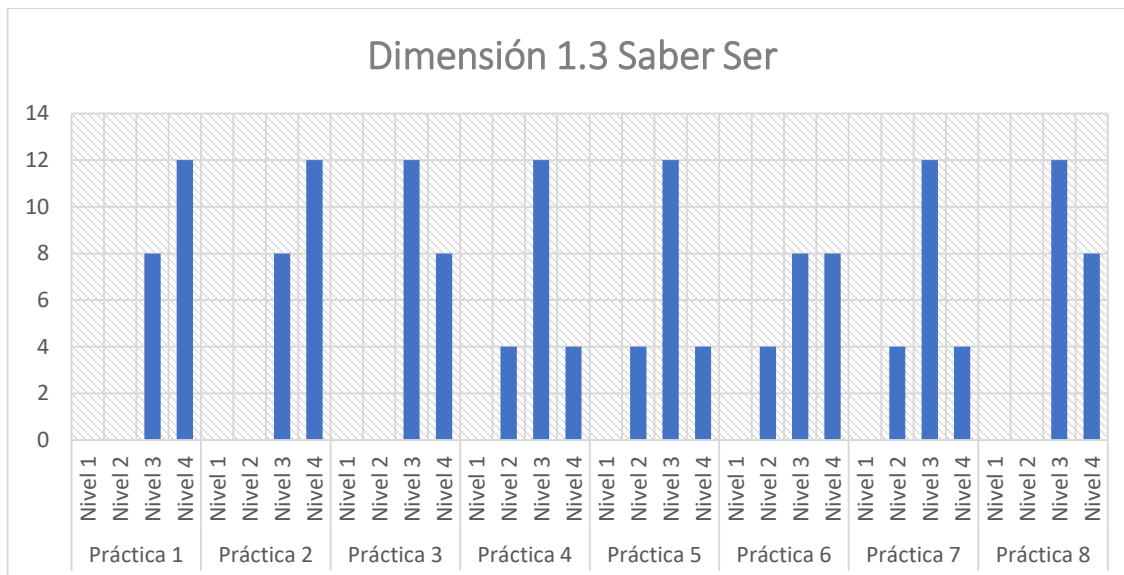
Área Formación basada en competencias



Al analizar los resultados correspondientes al saber conocer, se puede analizar que los docentes en su mayoría mencionan que tienen logrado las diferentes practicas asociadas al saber conocer. La quinta práctica es la más descendida, asociada a si los docentes *“establecen los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas de las prácticas”* es la que no obtuvo porcentaje en el nivel 4, pero si un 100% en nivel 3. Por otra parte, las práctica número 2, 4, 8 y 9 son las que obtienen los mejores resultados en esta dimensión.

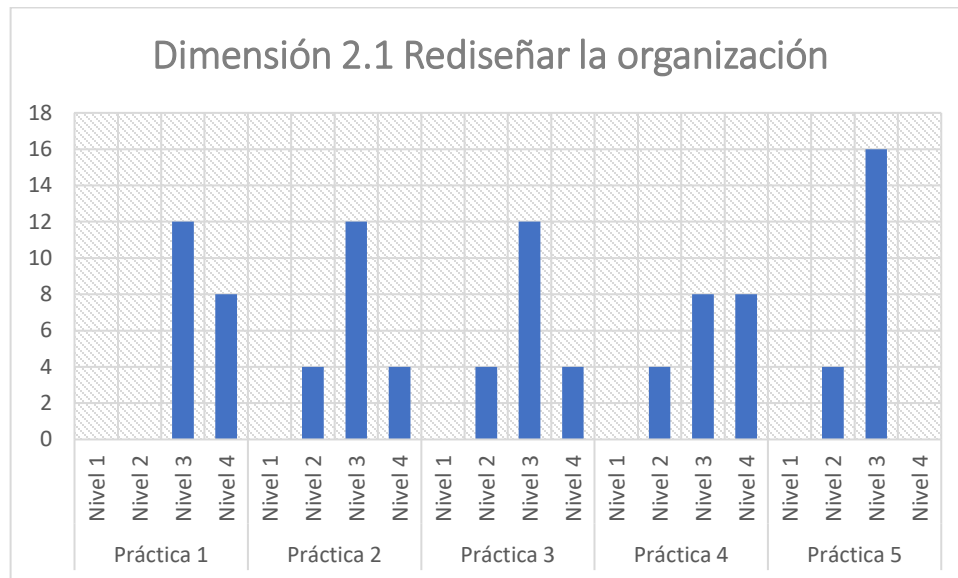


Al analizar los resultados correspondientes a la dimensión del saber hacer , se puede apreciar que la practica mas lograda por los docentes es la que corresponde con la práctica de *“Planificar de manera constantes actividades donde sus estudiantes puedan aplicar lo aprendido”* donde el 100% de los docentes menciona que la cumple siempre en sus clases. Por otra parte la practica que se encuentran menos lograda es la práctica 5, que tiene que ver con *“Desarrollar en sus estudiantes habilidades del siglo XXI, promoviendo el pensamiento Crítico y la creatividad, entre otros”*. Se puede apreciar que ningun docente menciona que dicha practica la tiene lograda, un 20% de los docentes se decanta por el nivel 2 y el 80% se ubica en el nivel 3 en el logro de dicha práctica.

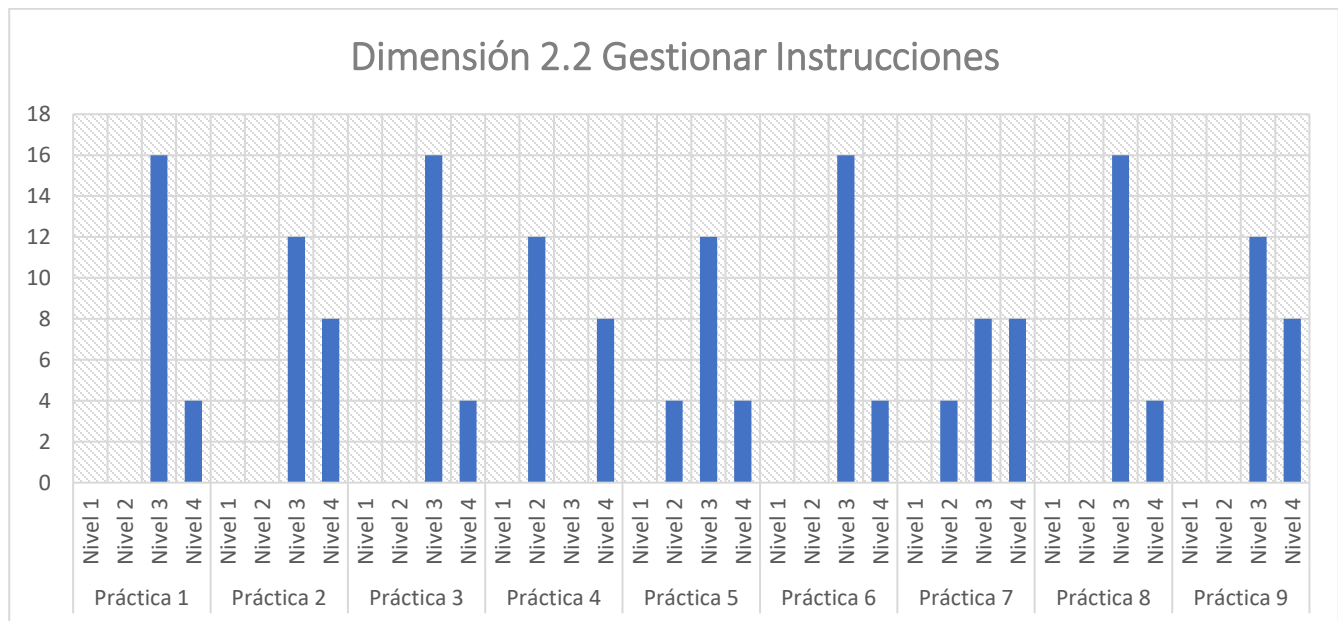


Se observa que en la dimensión 1.3 “Saber Ser” la práctica N°1 *“Generar ambientes acogedores, donde todos los estudiantes se sienten protegidos, aceptados y valorados”* y la práctica N°2 *“Comunicar confianza en las capacidades de los estudiantes”* son las mejores logradas por los docentes, ya que alcanzan el nivel 4 con un 60% , por otra parte las prácticas menos logradas son la práctica 4 que mencionan lo siguiente *“Desarrollar en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor”*, además de la práctica 5 que es *“Trabajar de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones”* estas prácticas solo alcanzaron el un 20% de logro óptimo entre los educadores.

Área Liderazgo pedagógico

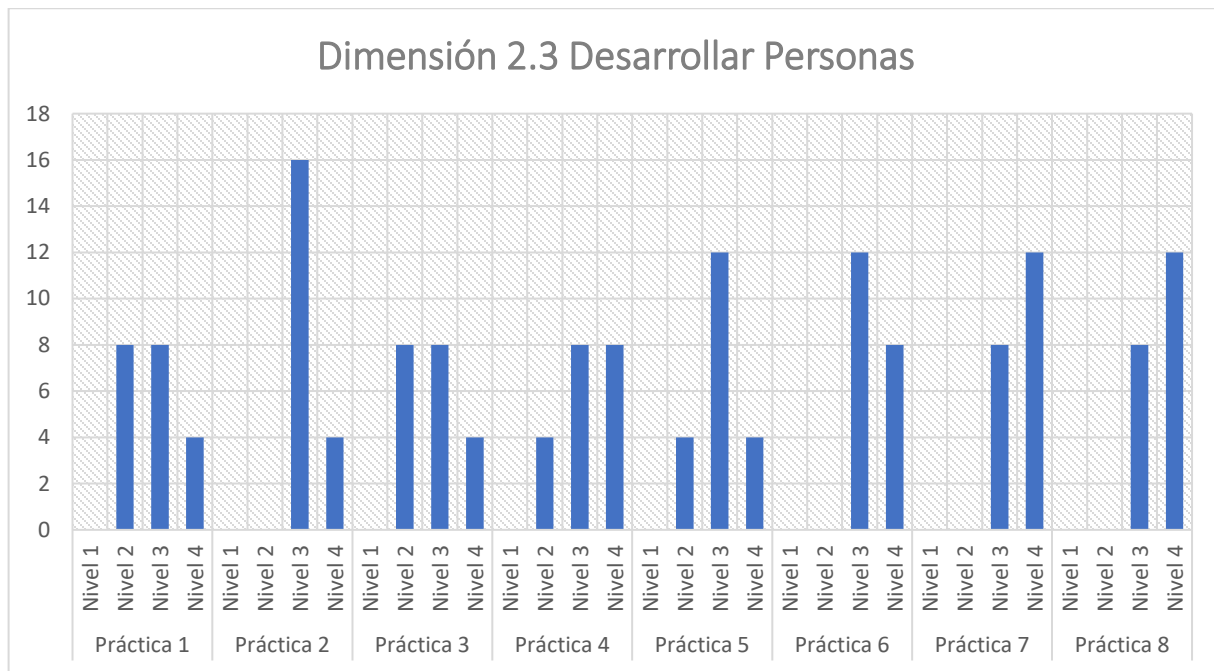


Se observa que en la dimensión 2.1 “Rediseñar la organización” la práctica N°5 “*El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución* “. es la menos lograda ya que su nivel de calidad de 4 es de un 0%, por otra parte, la mejor lograda es la práctica 1” *El equipo directivo conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento*” con un 40% de logro de nivel 4.

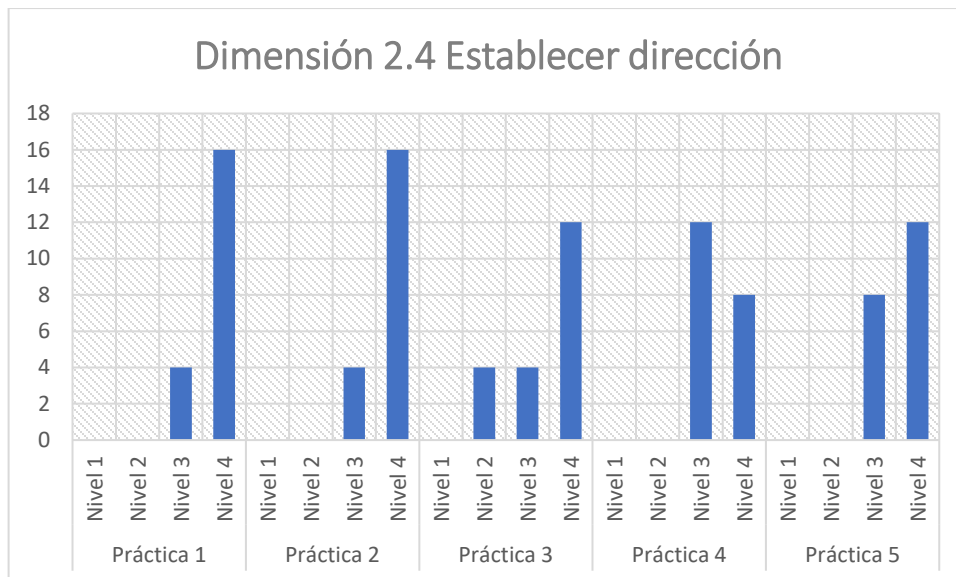


Se observa que en la dimensión 2.2” Gestionar instrucciones” la práctica menos lograda es la práctica 5 con 20% de logro del nivel 4 y que mide “ *El equipo de gestión otorga*

espacios de escucha activa que permitan a la comunidad educativas dar a conocer resultados, necesidades proyecciones a corto plazo para el mejoramiento de la enseñanza” por otra parte un indicador que resulto el más logrado fue la práctica 9, donde se mide que “El equipo Directivo instaure en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa”, esto se logró con un 40% de logro de nivel 4.

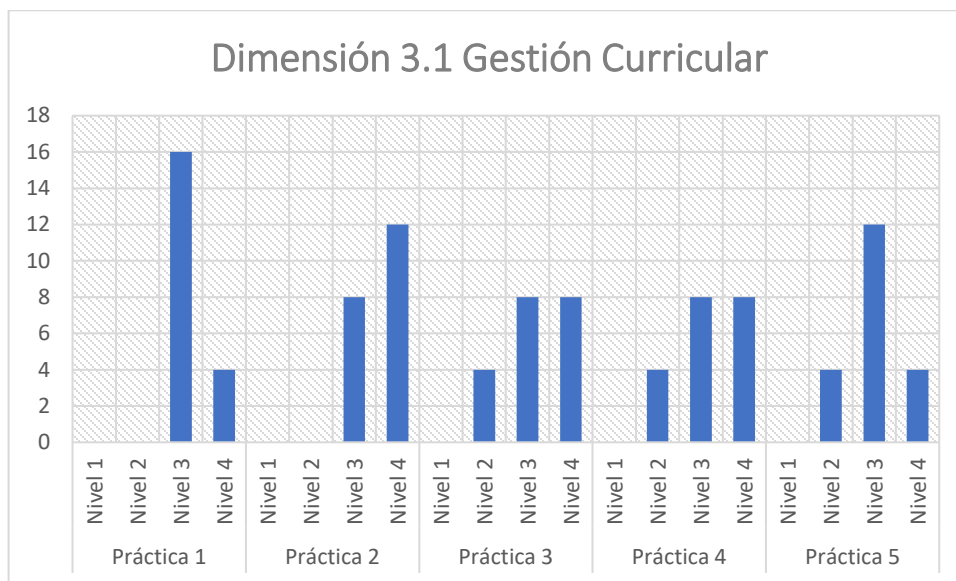


Se observa que en la dimensión 2.3” Desarrollar Personas” La práctica N°1 y N°3 son las menos logradas con un 20% de nivel 4, estas prácticas corresponden a “El equipo directivo otorga recursos educativos y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes” y “El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones”. Por otra parte, la práctica mejor lograda fue la N°8 “ El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión”

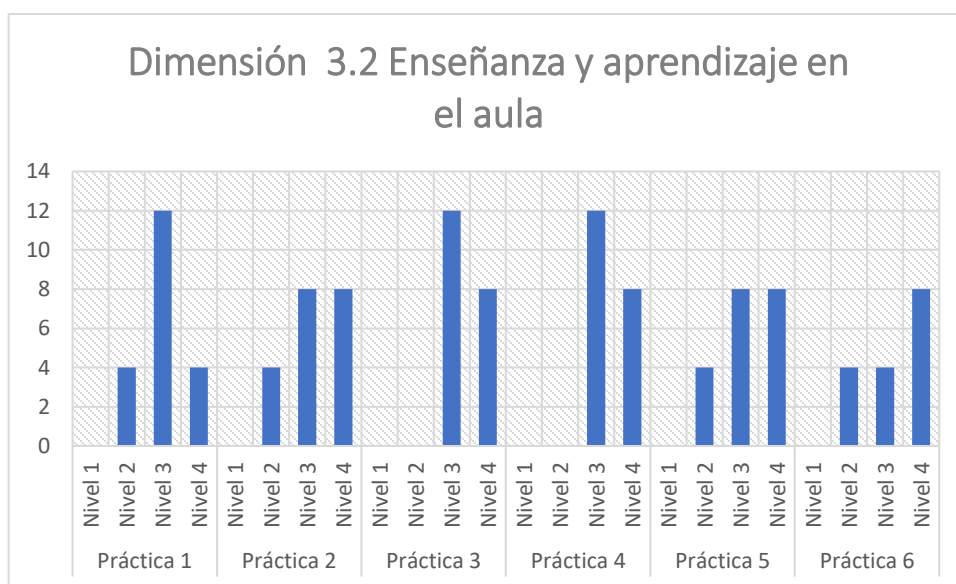


Se observa que en la dimensión 2.4” Establecer dirección” La práctica N°4 tiene un nivel de calidad 4 con un 40% siendo la más descendida esta práctica mide la capacidad de que “ *El equipo Directivo socializa con la comunidad educativa los distintos reglamentos con el objetivo de prevenir situaciones, y consolidar el buen trabajo de la comunidad*” , por otra parte la práctica N°1 y N°2 son las mas logradas con un 80% de nivel 4, estos indicadores son “ *El director lidera la actualización de todos los reglamentos normativos de manera conjunta con la comunidad educativa*” y “*El establecimiento cuenta con un sistema organizado de la información del establecimiento, datos actualizados y de fácil consulta*”.

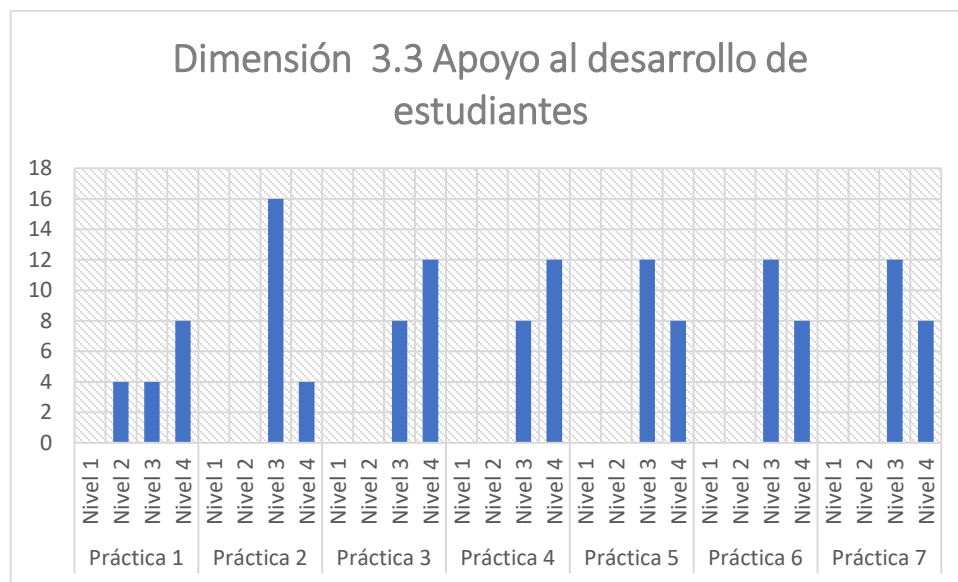
Área Gestión Pedagógica



Se observa que en la dimensión 3.1” Gestión curricular” La práctica N°5 tiene un nivel de calidad 4 con un 20%, siendo la más descendida , esta corresponde a “ *Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar*”. Por otra parte la práctica mejor logrado con un 60% de nivel 4 es la práctica 2 “*El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje*”.

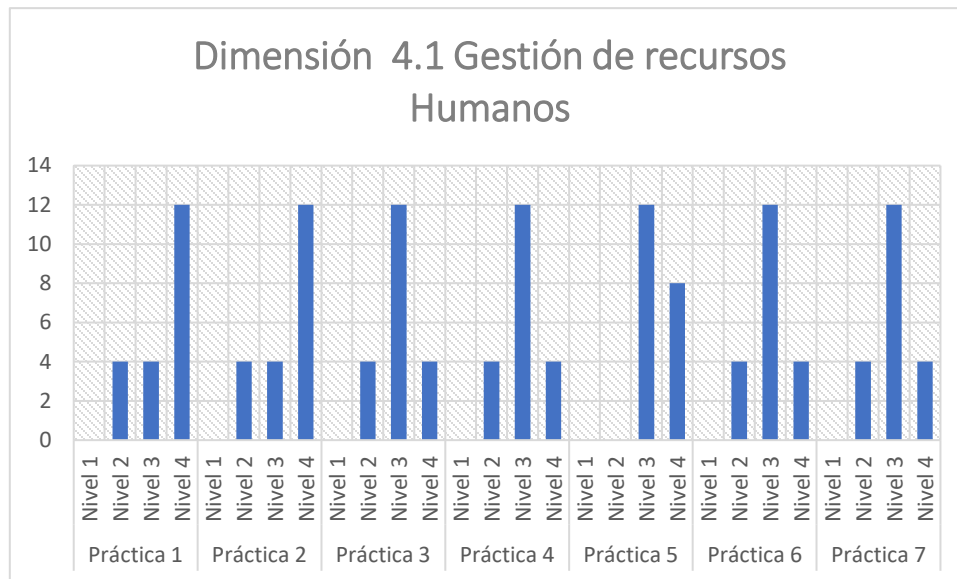


Se observa que en la dimensión 3.2” Enseñanza y Aprendizaje en el Aula” La práctica N°3 y N°4 tiene un nivel de calidad 4 de 60%, corresponden respectivamente a “Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases” y “Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad”. Por otra parte, la práctica N°1 es la más descendida en esta dimensión con un 20%, esto corresponde a “Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje”

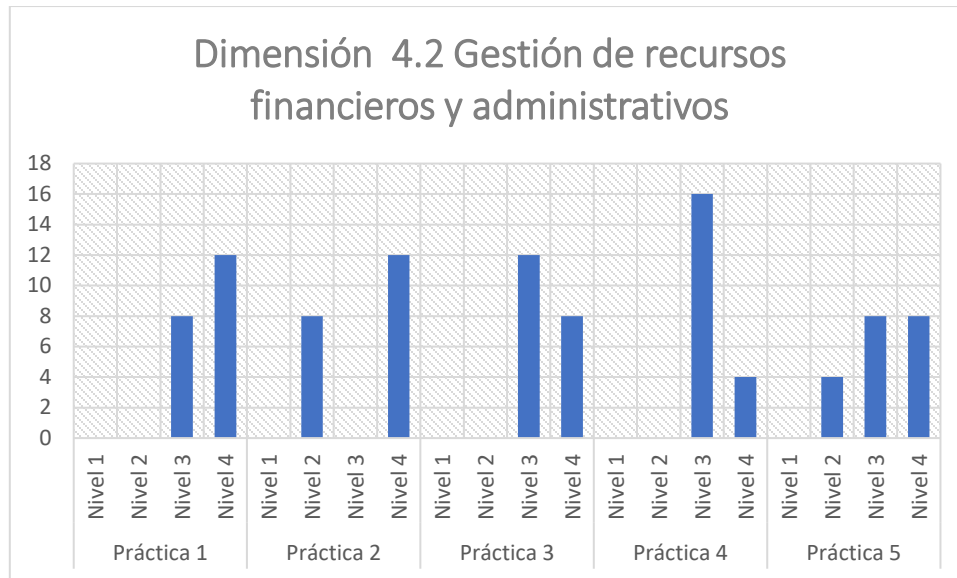


Se observa que en la dimensión 3.3” Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes” La prácticas N°2 con un 20% de logro en nivel de calidad 4 , fue la menos desarrollada, este item corresponde a “El equipo directivo, en conjunto con los docentes, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas” otra practica que se encuentra descendida, pues alcanza niveles 2 y 3 en un 20% es la N°1 que dice “El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articulan los apoyos necesarios”. Por otra parte la práctica mejor valorada con un 60% de nivel 4 , es” El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar”.

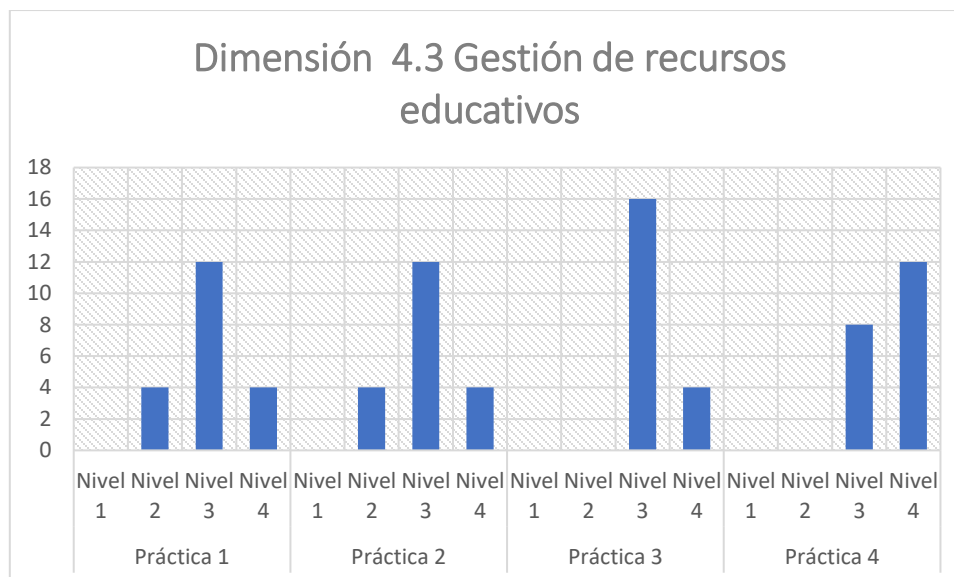
Área Gestión de recursos



Se observa que en la dimensión 4.1” Gestión del Recurso Humano” La práctica N°4 y N°6 fueron las más descendidas teniendo solo un 20% de logro de nivel 4 , estos item son “*El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento*” y “*El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas*” .Por otra parte los item mejor desarrollados según la encuesta y que alcanzó un 60% de nivel 4, es “*El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente*”.



Se observa que en la dimensión 4.2” Gestión del Recursos Financieros y administrativos” .La práctica N°4 tiene un nivel de calidad 4 con un 20%, siendo la menos lograda, este indicador es “ *El equipo directivo conoce las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional*” otra práctica descendida es la N°3 con un 40% de logro nivel 4, que mide que “ *El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente*”. Por otra parte las prácticas que demuestran fortalezas son la N°1 y N°2, con un 60% de logro nivel 4, estas miden lo siguiente “*El equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes*” y “*El equipo directivo resguarda la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, conociendo los gastos y cuenta del uso de los recursos*”.



Se observa que en la dimensión 4.3” Gestión de Recursos educativos” La práctica N°4 tiene un nivel de calidad 4 con un 60%, siendo esta la mas lograda, la que corresponde a “*El equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector*” . Por otra parte los indicadores N°1 y N°2 son los mas descendidos con un 20% de logro de nivel 4, estos corresponden a “ *El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes*” y “ *El equipo promueve la sociabilización con la comunidad educativa de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa*”.

Fortalezas y debilidades por área

Área de Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber Conocer	Los docentes muestran un alto grado de conocimiento en cuanto a currículum y planificación. Dominando plenamente los contenidos prioritarios que desea desarrollar con los estudiantes y los objetivos que quiere lograr con ellos.	Se evidencia que los docentes presentan algunas dificultades Al momento de relacionar los contenidos de manera transversal en las distintas disciplinas de las prácticas
Saber hacer	Los docentes en su práctica fomentan la realización de actividades donde los estudiantes apliquen lo aprendido.	Existe dificultad en los docentes en desarrollar en los estudiantes habilidades que promuevan el pensamiento crítico, creatividad y habilidades del siglo XXI. No siempre se aplican evaluaciones formativas para conocer el logro de aprendizaje en los estudiantes.

Saber ser	Se observa un buen desarrollo en la generación de ambientes acogedores, donde todos los estudiantes se sienten protegidos, aceptados y valorados, además de Comunicar la confianza en las capacidades de los estudiantes.	No se fomenta de forma permanente que se trabaje de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones, ni tampoco se fomenta la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, ni se desarrolla el espíritu emprendedor
--------------	---	---

Análisis general del área

Dado los resultados, los docentes indican tener un buen nivel académico y didáctico, teniendo presente la planificación y los indicadores de evaluación coherentes con el objetivo de aprendizaje que se quiere lograr, realizando actividades donde se fomenta la participación activa y el trabajo colaborativo. Los docentes manifiestan en su mayoría que aún no han logrado desarrollar de manera solida que los contenidos se puedan utilizar de manera transversal en las otras asignaturas, así también falta desarrollar en los estudiantes habilidades del siglo XXI, que promuevan el pensamiento crítico, y la creatividad, fortaleciendo así lo declarado en el PEI, respecto a su visión de formar estudiantes integrales y preparados para al nuevo escenario del futuro.

Área de Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Rediseñar la organización	El equipo directivo conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento realizando supervisiones sistemáticas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.	El liceo no promueve capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución. Tampoco el liceo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.

<p>Gestionar Instrucción</p>	<p>Se aprecia una fortaleza en el equipo directivo ya que instauro en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa además instauro una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua</p>	<p>No se otorga un espacio y/o solución a las inquietudes de manera particular de cada docente, también se ven falencias en otorgar espacios de escucha activa que permitan a la comunidad educativas dar a conocer resultados, necesidades proyecciones a corto plazo para el mejoramiento de la enseñanza.</p>
<p>Desarrollar Personas</p>	<p>El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión</p>	<p>No se otorgan frecuentemente recursos educativos y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes ni se otorgan instancias de Formación que requieren los equipos educativos.</p>
<p>Establecer Dirección</p>	<p>El director lidera la actualización de todos los reglamentos normativos de manera conjunta con la comunidad educativa y El establecimiento cuenta con un sistema organizado de la información del establecimiento, datos actualizados y de fácil consulta</p>	<p>En el liceo no siempre se socializa con la comunidad educativa los distintos reglamentos con el objetivo de prevenir situaciones, y consolidar el buen trabajo de la comunidad</p>

Análisis general del área

En el área de Liderazgo pedagógico se evidencia que los docentes conocen las funciones realizadas por el equipo directivo, lideradas por su director, reconociendo que se propicia una cultura de compromiso y trabajo colaborativo por lograr la tarea de manera conjunta y exitosa, teniendo como foco siempre la formación integral de los estudiantes. Uno de los desafíos es mejorar los canales de comunicación, también otorgar con mayor frecuencia espacios de escucha activa que permitan a la comunidad educativa dar a conocer resultados, necesidades a corto plazo para el mejoramiento de la enseñanza y enfatizar en la socialización de los reglamentos normativos que si bien la comunidad educativa cuenta con ellos, no son estudiados y adquiridos por la comunidad.

Área de Gestión Curricular		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	El equipo directivo gestiona de forma efectiva la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Se aprecia que no siempre los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, no cuentan siempre con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Los docentes siempre monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases, además y se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente, junto con la responsabilidad	Los docentes no siempre usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	El equipo directivo y los docentes implementan estrategias efectivas para evitar la deserción escolar.	Hay dificultades para implementar estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas, además no se identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articular los apoyos necesarios

Análisis general del área

En el área de gestión curricular, se evidencia que los docentes ejecutan sus clases según sus planificaciones y las orientaciones del marco para la buena enseñanza, propiciando y fortaleciendo el monitoreo y la retroalimentación.

Señalan como debilidad dificultades para implementar estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas, además no se identifican tempranamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje o necesidades educativas especiales, y articular los apoyos necesarios, y la implementación de estrategias efectivas para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Área de Gestión de Recursos		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión de recursos humanos	El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente	No se aprecia que el sostenedor o el equipo directivo gestione el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento” y se ve una falencia en implementar mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas
Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	El equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes y el equipo directivo resguarda la sustentabilidad del Proyecto Educativo	El equipo directivo no conoce las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles
Gestión de Recursos educativos	Se aseguran recursos para contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector	El establecimiento no dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes además no se mantiene la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor

--	--	--

Análisis general del área

Es necesario implementar mecanismos efectivos para la gestión del desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento, además para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias médicas.

Si bien el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los resguarda la sustentabilidad del Proyecto Educativo en contar con los recursos para el buen desarrollo de las clases, es necesario propiciar acciones que contemplen y resguarden la entrega y continuidad de la formación de calidad para todos los estudiantes.

PROPUESTAS DE MEJORA

Esta propuesta busca abordar las debilidades identificadas en el análisis y potenciar las fortalezas existentes, promoviendo un ambiente educativo más colaborativo y efectivo que que facilite la mejora del trabajo con los estudiantes en el contexto del desarrollo de habilidades.

Área de Formación en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer el desarrollo de habilidades del Siglo XXI, promoviendo el pensamiento crítico y la creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar de manera guiada, en el tiempo no lectivo, lo que señala las bases curriculares respecto al desarrollo de habilidades del Siglo XXI, y sus orientaciones para el logro de aquello. - Ejecutar talleres dirigidos a los docentes que permitan revisar las experiencias exitosas del establecimiento en donde se fortalece el desarrollo de habilidades del Siglo XXI, con el propósito de conocer los aciertos y necesidades para su logro. - Planificar y ejecutar en las clases actividades desafiantes y/o innovadoras que promuevan y fortalezcan el desarrollo de las habilidades Siglo XXI, así como también realizar preguntas en las evaluaciones formales ítems que consideren ese tipo de habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Director - Equipo Técnico Pedagógico.

Área de Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Propiciar la comunicación activa y efectiva de la información del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activar la página oficial del establecimiento, y en la sección de noticias dar a conocer de manera sistemática y oportuna las actividades y/o información a la comunidad educativa. - Entregar de manera oportuna las actividades relevantes de la semana. - Otorgar en los espacios de tiempo no lectivo, como consejo de profesores, las inquietudes y necesidades de los docentes y/o asistentes de la educación. - Realizar talleres de socialización de los reglamentos normativos con todos los estamentos de la comunidad educativa. - Ejecutar acciones, tales como entrega de folletos informativos impresos para la apropiación de los reglamentos normativos. 	<p>Director y equipo directivo.</p>

Área de Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la gestión curricular para asegurar una enseñanza efectiva para todos los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de experiencias exitosas para conocer las estrategias que han permitido la efectividad de la enseñanza con el objetivo de replicar o adecuar según el contexto del estudiante. - Implementar un sistema de niveles de aprendizajes desde los cursos iniciales en las asignaturas que presentan mayor porcentaje de reprobación. - Trabajar de manera activa con el programa de integración y la dupla sicosocial, realizando evaluaciones periódicas para una mejora continua. 	<p>Equipo directivo y coordinadores.</p> <p>Profesores de asignatura.</p> <p>Equipo PIE y Dupla</p>

Área de Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la gestión de recursos, implementando acciones que resguarden el buen funcionamiento del establecimiento otorguen las condiciones para un aprendizaje de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar acciones preventivas y de autocuidado para controlar el estrés. - Realizar solicitud de docente itinerante para la atención oportuna ante la ausencia del educador. - Solicitar los reemplazos a tiempo. - Resguardar el contar con material pedagógico ante licencias médicas. 	Equipo directivo y Encargada de PME

CONCLUSIÓN

Al realizar un diagnóstico de las prácticas pedagógicas que contempla las áreas de Formación por competencias, gestión pedagógica, gestión curricular y gestión de recursos en el Colegio Manuel Zañartu Zañartu, se lograron identificar fortalezas en los docentes tales como un alto grado de conocimiento en cuanto a currículum y planificación, logrando siempre realizar actividades en función de los contenidos prioritarios y priorizando las actividades donde el estudiante pueda manifestar lo aprendido, también se visualiza una excelente apreciación por parte de los docentes a la labor del equipo directivo en cuanto gestión curricular.

Por otro lado, se detectaron debilidades en cuanto al área de formación por competencias, donde los docentes manifiestan no lograr desarrollar en sus estudiantes el pensamiento crítico ni habilidades del siglo XXI, no logrando el equipo directivo generar instancias de capacitación para sociabilizar y combatir dichas falencias.

Por otra parte, en cuanto a la gestión de recursos no se aprecia que el sostenedor o el equipo directivo gestione el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento, tampoco se aprecia una óptima gestión en cuanto a los reemplazos por licencias médicas.

Por lo tanto, es fundamental implementar un plan de mejoras, con el objetivo de erradicar dichas falencias en la institución ya que esto beneficia a los estudiantes en su formación integral y los prepara para los desafíos de un mundo en constante cambio ante el cual los sistemas educativos deben estar preparados y dispuestos a dichas transformaciones vinculando el aprendizaje con situaciones reales donde las competencias adquiridas serán fundamentales para su desarrollo como seres humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Arias, C., & Lombillo Rivero, I. (2019). Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es
- Carbone, R. (2008) *Situación del liderazgo educativo en Chile. Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo*. Ministerio de Educación. Universidad Alberto Hurtado.
- Corral-Russo, R. (2021). Formación basada en competencias en la educación superior cubana: una propuesta. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200019
- Pozo, C. (2019). Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico, p.p. 28 – 33 Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2270/mono-996.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación. pp. 370.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). *The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X08321509>

Tobón, S. (2013). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Pearson Educación. pp. 123-150.

Toro Santacruz, S. E. (2017). *Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa*. Revista Publicando, 4(11(1), 459-483.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/576>

Vázquez Fernández, P. & Ortega Osuna, J. L. (2011). *Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria*. Wolters Kluwer España.
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?page=1>