



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 Formación  
Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión  
Curricular y Gestión de Recursos de la Escuela Subteniente Arturo  
Pérez Canto, de la comuna de Coltauco, Región del Libertador  
General Bernardo O' Higgins**

Candidatas a magíster:  
Susan Schwalm Figueroa  
Roxana Leontina Jilberto Gamboa  
Tutor disciplinar: Rocío Riffo San Martín  
Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2024

## Índice

Resumen.....	pág.2
Introducción.....	pág.3
Marco Teórico.....	pág.4 a 16
Marco contextual.....	pág.17
Elaboración y Aplicación del Instrumento de diagnóstico.....	pág.18 a 41
Validación de Instrumento.....	pág.42 a 45
Análisis de resultados.....	pág.46 a 65
Propuestas de mejora por área.....	pág.66 a 69
Conclusión.....	pág.70 a 71
Bibliografía.....	pág. 72

## Resumen

Mediante esta investigación queremos identificar las principales debilidades de la Escuela Subteniente Arturo Pérez Canto en las diferentes áreas como la Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, con el propósito de promover propuestas de mejora en el establecimiento educacional. Por esta razón, se aplica un instrumento de diagnóstico el cual fue validado por un experto para dar más validez y confiabilidad al instrumento. Más tarde se analizan los resultados por área para facilitar su comprensión y se crean una serie de propuestas con sus objetivos, acciones y responsables para la comunidad educativa en estudio.

En relación a los resultados podemos mencionar que en el área de Formación basada en competencias resultó más débil el criterio de Saber Ser. Mientras que el de Liderazgo resultó más descendido el criterio de rediseñar la organización. Por otro lado en el área de Gestión curricular arrojó un déficit al criterio de Apoyo al Desarrollo de los estudiantes.

Por esta razón se crearon propuestas tales como el trabajo en equipo y herramientas para una comunicación asertiva, manejo anticipado de conflictos por parte del equipo directivo, orientación vocacional para estudiantes de quinto a octavo y la gestión de recursos financieros y administración en pos del aprendizaje.

## Introducción

El Diagnóstico de todas las áreas de un establecimiento educacional es importante para la mejora educativa, es por esto que hemos aplicado un diagnóstico en las áreas formación basada en competencias, área de gestión curricular, área de gestión de recursos y área de liderazgo pedagógico en la escuela Subteniente Arturo Pérez Canto de la Comuna de Coltauco.

Por esta razón cobra real importancia la aplicación de un instrumento confiable que mida todas las áreas de un establecimiento educacional de una manera objetiva para así poder intervenir y mejorar o mantener buenos resultados académicos. Por tal motivo, es preciso que los equipos directivos, docentes y asistentes de la educación dominen temas como el liderazgo educativo. Es por ello que tenemos el aporte de Hargreaves con el liderazgo escolar sostenible y sus siete principios. Además, mencionamos la importancia de un aprendizaje profundo donde los estudiantes son líderes de su propio aprendizaje. En este sentido nos hacemos la gran pregunta si los equipos directivos de las instituciones de nuestro país, ponen en práctica un liderazgo educativo realmente sostenible, que favorezca el aprendizaje profundo. No obstante, en esta investigación se dan a conocer estos temas mediante un marco teórico, marco contextual, diseño y aplicación del instrumento, validación del instrumento, análisis de los resultados que nos ayudan a ser más objetivos. Finalmente se presenta una propuesta para las áreas débiles, terminando con una conclusión del tema en estudio.

## Marco teórico

La mejora escolar es un desafío constante en los establecimientos educacionales la que es analizada por áreas para tomar decisiones que contribuyan a la mejora constante y oportuna de los aprendizajes de los estudiantes para cumplir metas y objetivos comunes.

Según el decálogo de la Mejora escolar, éstas deben ser graduales que deriven de la apropiación y no de la imposición ajustándose de acuerdo al contexto “Es como aprender las piezas de un rompecabezas que nunca puede armarse, o aprender acerca del rompecabezas sin poder tocar las piezas” (Perkins, 2010: 30). La gradualidad es muy acertada, porque permite un ritmo adecuado para realizar los ajustes necesarios detectados.

La Formación basada en competencias «se ubica en el terreno de la educación formal donde el currículo establece sus linderos en la escuela, pensada como el medio que crea la sociedad para transmitir la cultura, reproducir una forma de organización social y formar un sujeto para el desempeño de un puesto de trabajo» (Rivas, 2004, p. 58). El formar el profesional requerido para un determinado cargo es una buena medida para transmitir lo que se requiere y necesita una entidad.

Se entiende por competencia un conjunto denso, complejo, integrado y dinámico de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que un ser humano ha conseguido desarrollar a ciertos niveles de calidad; y que le hacen apto para seguir aprendiendo (significativa, funcional y permanentemente). Esencialmente, hacen al sujeto competente para realizarse humanamente, socialmente y profesionalmente (Achaerandio Zauzo S.J., L., 2010: p. 11). Este conjunto de saberes que se adquieren permiten tomar decisiones para solucionar situaciones complejas en los diferentes ámbitos de la vida en forma oportuna, eficaz y eficiente.

La educación está en constante cambio por lo que los docentes deben estar en constante formación porque las demandas de la sociedad plantean desafíos a la cambiante naturaleza de la labor docente y a su desarrollo profesional» (Aguerrondo, I. y Pogré, P., 2001: 23). Concuero que el docente debe estar en constante capacitación para educar de acuerdo a las necesidades que van surgiendo a través del tiempo en los distintos contextos para que el estudiante sea capaz de aplicar lo aprendido en su vida diaria.

El liderazgo educativo considera que para hacer estas mejoras es necesario según Nicastro (2006):

“ Revisitar la escuela, volver la mirada sobre ella, tendría que ver con encontrar atajos; así, en los caminos ya conocidos, de pronto puede aparecer el sendero poco transitado, que provoca curiosidad, sorpresa y quizá también desilusión y, a pesar de todo, invita a ser andado para renovar la mirada, el ‘cómo’, el ‘qué’, el ‘desde dónde’, el ‘para qué.’”(p.19).

La revisión de cada una de las áreas de los establecimientos educacionales debe ser constante para no deteriorar, ni desgastar la institución para mantener los procesos en funcionamiento adecuado.

“Los sistemas educativos que son referentes de calidad y equidad en el mundo, promueven genuinamente las relaciones de cooperación y confianza entre e intra escuelas” (Sahlberg, 2011). La colaboración entre pares es fundamental para implementar las prácticas pedagógicas a través de la socialización incluso con otras instituciones educativas para ampliar las redes de apoyo y conocimientos.

“La mejora de la eficacia escolar demanda un trabajo cooperativo entre los miembros del equipo de gestión, profesores, padres y estudiantes” (González, 2003). El progreso de la utilidad escolar necesita del apoyo entre los miembros de la comunidad escolar para lograr avances y concreción de metas en común.

Debemos aprender del error, aprender del otro, aprender de lo que hicimos y no salió tan bien. Aprender de nuestro equipo y dejarnos enseñar. Abrirnos a lo nuevo. Observar lo que otros hicieron, adecuarlo a nuestra realidad. Eso es “aprender de otros equipos” y “jugar de visitantes”. Animarnos a mirar nuestra escuela con nuevos ojos, con ojos de extranjero (Perrenoud, 1990), revisitando (Nicastro, 2006) y (re) descubriéndose una y otra vez. Es importante estar en continua investigación para reflexionar de los procesos que se están ejecutando dentro de los establecimientos, recibir nuevas propuestas y adaptarlas a cada institución.

Es necesario “empezar por casa”, preguntándonos cómo comunicarnos los directivos y docentes de esta institución. Mostrando modelos de comunicación que incluyan mensajes claros, espacios de encuentro, escucha, diálogo y empatía. Porque

lo que mostramos con el hacer deja huella, y para eso necesitamos revisar si estamos practicando conductas que puedan servir de “modelo”. Es interesante el concepto de “metanoia” (Senge, 2005), según el cual, para lograr cambios de perspectiva, es necesario vivenciarlos, porque, como dice el autor, no se aprende a andar en bicicleta leyendo un libro de ciclismo sino andando. A comunicar se aprende comunicando y conociendo modelos efectivos de comunicación. El mantener informada a toda la comunidad educativa de los procesos es fundamental porque así todos conocen la dirección en la que se está trabajando, hay coordinación para el trabajo en común.

“Los sistemas educativos que son referentes de calidad y equidad en el mundo, promueven genuinamente las relaciones de cooperación y confianza entre e intra escuelas” (Sahlberg, 2011).

“La mejora de la eficacia escolar demanda un trabajo cooperativo entre los miembros del equipo de gestión, profesores, padres y estudiantes” (González, 2003).

“Modelos recientes de aprendizaje organizacional ponen énfasis en la articulación de niveles y condiciones para entender la generación de conocimiento en las organizaciones” (Berson, Nemanich, Waldman, Galvin y Keller, 2006). Castañeda y Fernández-Ríos (2007). Entienden el aprendizaje organizacional como un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles; individual, grupal y organizacional. La armonización entre los tres niveles mencionados sirve para un ordenamiento personal, entre colegas y la institución para alcanzar las metas en común que se han propuesto periódicamente.

La Gestión pedagógica es muy importante para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y prácticas pedagógicas de los profesores.

“La gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa” (Zabalza, 2000). La labor del docente es muy importante porque debe enseñar el currículum propuesto de acuerdo al contexto en que se desenvuelva.

“El conocimiento didáctico del contenido (cdc) facilita la comprensión de cómo un profesor que “conoce una materia” se convierte poco a poco en “maestro de la materia” mediante la utilización de una serie de recursos y estrategias didácticas”

(Acevedo, 2009). La didáctica es una rama que facilita la enseñanza y aprendizaje de los y las estudiantes por lo que el docente va desarrollando la experticia y fortaleza en su área.

Otro de los aspectos importantes que es importante tener en cuenta en un establecimiento educacional es el liderazgo y su impacto en una institución. Es por ello que recordamos a (Hargreaves,2013). Donde hace mención de un “Liderazgo sostenible siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores” Según este autor existen siete principios que deben estar presente en un liderazgo escolar sostenible.

1. Profundidad (donde se menciona un aprendizaje profundo y amplio)
2. Duración (el liderazgo sostenible perdura en el tiempo)
3. Amplitud (presencia de un liderazgo distribuido)
4. Justicia (liderazgo sostenible)
5. Diversidad ( liderazgo que fomenta la diversidad cohesiva)
6. Iniciativa (un liderazgo que no desperdicia nada , ni dinero, ni personas)
7. Conservación (liderazgo que respete el pasado, construyendo un futuro mejor)

## **Principio 1**

### **Profundidad**

El principio uno se refiere a un aprendizaje profundo y amplio, ya que el aprendizaje del estudiante es visto desde todos los sentidos, intelectual, social, emocional y espiritualmente. Es decir, va más allá de la cobertura de los contenidos.

Según lo citado por (Hargreaves ,2013) menciona que en la Unesco propone cuatro tipos de aprendizajes e incluso un quinto:

“**Aprender a saber:** se refiere a adquirir conocimientos amplios y generales, aprender a aprender poniendo en juego la concentración, memoria y pensamiento.

**Aprender a hacer:** En sencillas palabras es poner en práctica lo aprendido.

**Aprender a ser:** Corresponde a todos los aspectos del yo mente y cuerpo, emoción e intelecto, sensibilidad estética y valores espirituales.

**Aprender a vivir juntos:** Es la capacidad de comprender a las personas en toda su expresión, ya sea cultural o espiritual. Aprender a respetar a las personas.

**Aprender a vivir de forma sostenible:** Se refiere a respetar y proteger la Tierra , comprender que ella nos da la vida a los seres humanos.”

## **Principio 2**

### **Duración**

En el principio número dos se destaca el liderazgo sostenible, el cual perdura en el tiempo, manteniendo una sucesión efectiva con un plan claro y personas comprometidas en llevar a cabo ese propósito. Es decir, un liderazgo distribuido donde todos puedan estar preparados para cumplir el propósito y no solamente los que ocupan cargos directivos. Por esta razón, cobra real importancia el aporte que cada trabajador o educador realice en la gran tarea de educar.

## **Principio 3**

### **Amplitud**

Para que pueda llevarse a cabo un liderazgo sostenible y distribuido es necesario la participación y colaboración de toda la comunidad educativa, ya sea profesores, asistentes de la educación, estudiantes, padres y apoderados e incluso de los agentes externos a la escuela. Este tipo de liderazgo estimula a que los participantes promuevan un aprendizaje profundo para todos los estudiantes y no sólo para los más aventajados como suele ocurrir en muchas instituciones de nuestro país.

El liderazgo distribuido mejora la eficiencia y eficacia de los procesos que ocurren al interior de una institución y no se limita sólo a la labor del director. Es una responsabilidad genuinamente compartida.

## **Principio 4**

### **Justicia (liderazgo socialmente justo)**

Cuando hablamos en educación de un buen liderazgo muchas veces pensamos en una escuela donde los estudiantes sacan buenas calificaciones y donde logran quedar en las mejores universidades, pero esas acciones nos llevan a pensar ¿qué es un liderazgo socialmente justo? ¿Esto es un liderazgo sostenible y totalmente justo?

Para ello debemos pensar en el impacto que puede tener nuestro liderazgo, ya sea en la sociedad, como en el medio ambiente, deberíamos poner al servicio los conocimientos y recursos de una manera responsable, ya que cada acción de liderazgo tendrá una repercusión, ya sea en la propia escuela, como fuera de ella. En síntesis, es preocuparse del bien público, es ser responsable con las personas y por supuesto con el medio ambiente. Además, asumir las responsabilidades que conlleva con los de la escuela como de las comunidades más próximas.

## **Principio 5**

### **Diversidad (liderazgo que fomenta la diversidad cohesiva)**

Para entender el liderazgo sostenible, es imposible dejar de lado la diversidad existente en los diferentes establecimientos educacionales. Hoy en día es una palabra muy escuchada, pero el tema es cómo se pone en práctica esta diversidad. Para ello el líder es el primero que debe valorar la diversidad existente en la institución, fomentar la cohesión entre las personas con el fin de sacar el mayor potencial de cada integrante de la comunidad educativa. Fomentar el diálogo y la creatividad entre pares, la que dará como resultado la innovación e inteligencia colectiva. De esta manera, se transfieren conocimientos y se toman decisiones más acertadas sobre el aprendizaje de los estudiantes con una mayor flexibilidad y creatividad curricular con objetivos claros y compartidos.

## **Principio 6**

### **Iniciativa (Un liderazgo que no desperdicia nada, ni dinero, ni personas)**

Para entender este principio es necesario comprender que cada establecimiento es un ecosistema educativo único con personas que comparten el proceso de enseñanza educativa. Para que funcione de la mejor manera este ecosistema educativo, que es la escuela es pertinente tomar decisiones asertivas, no desperdiciando nada ni a nadie, ya que todo y todos son importantes. De esta manera un liderazgo sostenible va dando paso a la renovación e iniciativa, logrando buenos resultados en el proceso de enseñanza, valorando su diversidad y entorno. Es un liderazgo que da oportunidad a la innovación desde su propia realidad, no desgasta su energía en llevar a cabo las reformas del gobierno de turno. Por ello, (Hargreaves, A. 2013) menciona .“El liderazgo sostenible es un liderazgo saludable. Es robusto y cura. Las organizaciones sanas renuevan y reciclan sus recursos; las enfermizas, los agotan y abusan de ellos.” En sencillas palabras es un liderazgo prudente no desperdicia nada.

## **Principio 7**

### **Conservación (liderazgo que respete el pasado, construyendo un futuro mejor)**

En el ámbito educativo podemos observar un liderazgo sostenible cuando los que están liderando respetan el pasado de la institución, ya que no se puede comparar un establecimiento con otro y querer llegar hacer cambios sólo por prejuicios o números que indican que el establecimiento posee un mal o buen rendimiento académico o porque está mal catalogado por la comunidad. Es por ello que el director debe conocer el pasado de la institución, es preciso que maneje cuales son las fortalezas y debilidades del organismo para así construir un futuro mejor donde todos se sientan valorados y escuchados y no por ser un trabajador de más edad sentirse desplazado, por ejemplo. Es necesario que valore y rescate aquello que le sirve para el futuro del establecimiento y aprender de este pasado que entrega información valiosa para un nuevo liderazgo, integrando e incluso recombinando cosas del pasado con las del futuro.

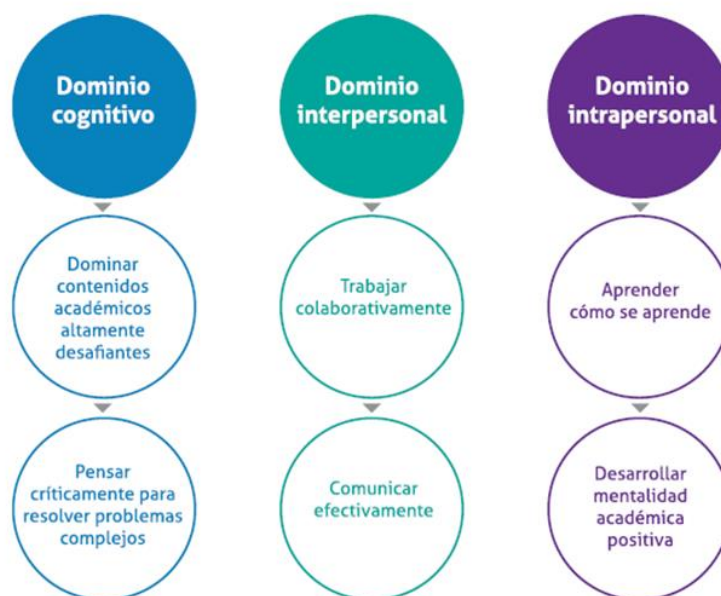
Para corroborar las ideas anteriores tenemos el aporte del Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar según Horn y Marfán (2012) como se citó en ( Montecinos ,2016). Donde mencionan que los líderes del siglo XXI:

”Se caracterizan por su integridad ética y capacidad de movilizar a las personas y a las organizaciones bajo circunstancias difíciles, conectar escuelas y comunidades, modelar el aprendizaje y modelar las condiciones para que todos aprendan”. La capacidad de movilizar personas en momentos difíciles se dió en nuestro país durante la Pandemia en que se siguió educando a los estudiantes a distancia de diversas formas a través del compromiso de los profesionales de la educación, sin que existiera indicaciones precisas.

Considerando las ideas anteriores , según Martínez, McGrath, Foster (2014); Pellegrino y Hilton (2012); como se citó en Montecinos (2019) , con respecto al aprendizaje futuro mencionan que:

“El concepto de Aprendizaje Profundo o “deep learning” se ha posicionado en la última década como uno de los enfoques de aprendizaje con mejores resultados a la hora de desarrollar las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para desenvolverse de manera exitosa en las sociedades del futuro, caracterizadas por el cambio y la incertidumbre.Las habilidades relacionadas con la flexibilidad para adaptarse a nuevos desafíos”. El aprendizaje profundo apunta a que los estudiantes se conviertan en líderes de su propio aprendizaje, desarrollando habilidades meta-cognitivas.

Pero qué entendemos por habilidades meta- cognitivas y cuáles son sus características. Recordaremos nuevamente el aporte de (Martínez, McGrath y Foster, 2014; Pellegrino y Hilton,2012 en Montecinos,2019,p16) ya que mencionan que “Diversos investigadores (William y Flora, Hewlett Foundation, 2013; Chow, 2010) han organizado el aprendizaje profundo en tres dominios y seis dimensiones (Huberman et al., 2014)” que se presentan y describen en el siguiente esquema:



*Fuente: Montecinos, 2016 Buenas prácticas de liderazgo pedagógico, 10 herramientas para impulsar la mejora escolar, p17*

En relación al **dominio cognitivo** es preciso que los estudiantes puedan manejar contenidos de diversas disciplinas. Que los estudiantes se sientan preparados para enfrentar nuevos desafíos y en situaciones nuevas y complejas. Por lo tanto, es ahí donde el liderazgo escolar debe tener una visión amplia para que sus estudiantes salgan preparados con lo necesario para enfrentar lo que se les venga por delante. Es por ello que la gestión curricular de la escuela debe girar en relación a desarrollar un aprendizaje profundo. Así mismo, la gestión curricular debe poner el énfasis en entregar herramientas para que sus estudiantes puedan pensar y resolver problemas complejos como también formular problemas en base a el uso de los datos y análisis de estos.

Una buena gestión curricular favorece el uso de prácticas educativas donde se potencie el pensamiento divergente y la perseverancia para lograr el objetivo planteado.

En cuanto al **dominio interpersonal** es pertinente que la Gestión Curricular sea orientado al trabajo colaborativo, para que los estudiantes aprendan a trabajar en equipo fijándose metas, planificando juntos como lograr el objetivo en común. De esta manera plantean soluciones creativas en conjunto.

Otro de los aspectos que debe promover el aprendizaje profundo y por supuesto la gestión curricular es la comunicación efectiva. Ya que, de esta manera los estudiantes se organizan y se escuchan. Comparten pensamientos, reflexiones y análisis ya sea de forma oral o escrita. A través del diálogo asertivo y pertinente en base a una retroalimentación constructiva. Es por ello que el docente, debiese generar instancias para que sus estudiantes se enfrenten a diario a este tipo de actividades.

Por otro lado, tenemos el **Dominio Intrapersonal** que pretende que los estudiantes sean capaces de reflexionar pensando en su aprendizaje “Aprender cómo se aprende”, esto quiere decir que sean capaces de dirigir y monitorear su propio aprendizaje. Por otro lado, los estudiantes deberían desarrollar una mentalidad académica positiva acerca de su rol como aprendices. También, debieran desarrollar una actitud de esfuerzo y valorar su propio aprendizaje.

Para que pueda llevar a cabo un aprendizaje profundo en una institución es necesario que el liderazgo sostenible gestione a nivel curricular prácticas pedagógicas que promuevan estos tres dominios. Mediante el diálogo y reflexión junto a sus docentes sobre los estudiantes que se están formando. Para ello requieren tomar decisiones pedagógicas basadas en el análisis de datos y donde se generen recursos necesarios para llevar a cabo estas acciones pedagógicas.

### **Gestión de Recursos**

Otro de los puntos importantes en un liderazgo pedagógico sostenible es el uso efectivo de los recursos en un establecimiento educacional. Y para comprender el concepto vamos a recordar las palabras de ( Concha ,1984) en relación a este tema.

“La organización de los recursos es tanto como disponer el orden, el lugar y la interacción entre los diversos elementos que confluyen en el hecho de utilizar racional y eficazmente los recursos en el proceso de **enseñanza-aprendizaje**. Los principales

de estos elementos son: los propios recursos, las personas que los utilizan, los espacios donde son utilizados y los tiempos de utilización.”

Como podemos observar los recursos de un establecimiento, no es sólo la adquisición de elementos físicos o mejorar la infraestructura. Es un concepto más amplio que gira en torno al proceso de enseñanza aprendizaje.

En relación al mismo tema tenemos el aporte del (Mineduc,2015) donde menciona acciones que deben ejercer los líderes pedagógicos.

“Los directivos, en coordinación con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje así como para el cumplimiento del proyecto educativo. Los directivos gestionan y distribuyen estos recursos y los espacios del establecimiento de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas definidas en sus planes de mejoramiento.”

Como podemos visualizar el tema de la Gestión de Recursos es bastante amplio y quien toma vital importancia es el director o directora del establecimiento donde es necesario que gestione y distribuya estos recursos de una manera rápida y efectiva. Hoy en día los directivos cuentan con dineros de la Ley 20.248 Subvención Escolar Preferencial (SEP), para gestionar recursos al establecimiento, pero debe estar explícito en su Plan de Mejoramiento Educativo.

Para ello debe crear estrategias, objetivos estratégicos, acciones para cumplir a cabo la estrategia en conjunto con su comunidad educativa y acorde a su proyecto educativo, donde se vea la ejecución de los sellos de la institución, una gestión curricular que apunte al aprendizaje profundo. Así mismo los sostenedores de establecimientos públicos y privados también deben gestionar de una manera efectiva y transparente, siguiendo la normativa vigente para no retrasar los recursos a los establecimientos que tienen a cargo por una simple negligencia o burocracia de los municipios.

También el director o directora debe gestionar como distribuir y organizar el uso de los recursos de una manera justa y equitativa para que se pueda llevar a cabo sin problemas el proceso de enseñanza en todos los niveles que tiene a cargo. Logrando las metas institucionales propuestas con el uso de estos recursos.

### **Elaboración y validación de instrumentos**

En la Gestión de un establecimiento educacional cobra real importancia la elaboración y validación de instrumentos los cuales nos ayudarán a tomar decisiones en base a datos fidedignos.

A continuación mencionamos un extracto del ( Marco para la Buena Dirección ,2015) en relación al uso de datos.

“Gestionar de manera eficiente el establecimiento implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos. El uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento.”

Para llevar a cabo este tipo de prácticas es pertinente medir y aplicar instrumentos que tengan como características la confiabilidad y validez. De esta manera la comunidad en estudio podrá ser analizada. Un aporte en relación a este tema lo encontramos en (Soriano,2014) que describe lo siguiente “Las principales propiedades de una medición son la confiabilidad y la validez (Carmines y Zeller, 1987). De acuerdo con Babbie (2000), la confiabilidad se refiere a que un objeto de estudio medido repetidamente con el mismo instrumento siempre dará los mismos resultados...”

Por otra parte (Soriano,2014) se refiere al concepto de validez “En cuanto a la validez de un instrumento, la definición tradicional se refería a la tautología *es válido si mide lo que dice medir.*” Este tema es muy importante, ya que muchas veces se termina midiendo otras cosas en el instrumento elaborado y no necesariamente lo que estaba en mente.

Para llevar a cabo la investigación educativa, es preciso elegir el instrumento que desea aplicar y luego debe validar este instrumento y seguido de una serie de pasos, donde cobra vital importancia la revisión de expertos o jueces. Como lo menciona (Soriano,2014) “Al finalizar la primera redacción del instrumento se someterá a un *juicio de expertos*. Los expertos son personas cuya especialización, experiencia profesional, académica o investigativa relacionada al tema de investigación, les permite valorar, de contenido y de forma, cada uno de los ítems incluidos en la herramienta.”

De esta manera el instrumento elegido tendrá validez y confiabilidad y los datos podrán ser analizados para hacer una interpretación de ellos. Donde nos arrojará elementos cuantitativos y cualitativos importantes para mejorar e intervenir una institución educativa creando así propuestas de mejora pertinentes a la realidad.

## Marco contextual.

Este trabajo ha sido realizado en la escuela Subteniente Arturo Pérez Canto de la comuna de Coltauco, región de O'Higgins.

La Escuela “Subteniente Arturo Pérez Canto” nace de la fusión de tres escuelas ubicadas en la localidad de Idahue (Escuela N° 47 Idahuillo, Escuela N° 59 Idahue y Escuela N° 53 Cuesta de Idahue) como una forma de concentrar a los estudiantes del sector en una sola unidad educativa. La existencia de dichas escuelas data aproximadamente del año 1930.

La Escuela actual fue fundada en 1980, mediante Decreto N° 11 del 10 de julio de 1982, y su nombre se debe al reconocimiento del Centenario de la Gesta Heroica de la Batalla de la Concepción. La escuela se encuentra inserta en el sector rural de la comuna de Coltauco atendiendo a la fecha un total de 178 estudiantes.

En el año 2001 comienza a funcionar con Jornada Escolar Completa Diurna, integrando a estudiantes de 1° a 8° año básico a dicho proyecto, entregando a niños y niñas diferentes talleres de extensión. La escuela cuenta con Proyecto Integración Escolar (PIE), el cual atiende a niños de Pre-kínder a Octavo año Básico.

El Año 2022 la comunidad Educativa establece como su sello Institucional **EI DESARROLLO SOCIO EMOCIONAL** dando suma importancia a la contención emocional de la comunidad Educativa y su concreción en el Proyecto Educativo Institucional.

Actualmente el establecimiento se encuentra a cargo de una directora subrogante, ya que la directora anterior dejó su cargo antes del período en que cesaban sus funciones y debía llamarse a concurso, por alta dirección pública, recién septiembre del año 2024. Cabe señalar que el establecimiento se encuentra desde Mayo 2018 con una sucesión de directores y los logros académicos en las pruebas el Simce han sido fluctuantes. Actualmente será intervenido con el apoyo de un supervisor en terreno por parte del MINEDUC.

## Elaboración y aplicación del instrumento diagnóstico

Este instrumento de diagnóstico de Formación basada en competencias consta de cuatro áreas:

Área Formación de competencias que se desglosa en tres dimensiones:

- Saber conocer
- Saber Ser
- Saber Hacer

Área de Gestión Curricular que se desglosa en tres dimensiones:

- Gestión Pedagógica
- Enseñanza y aprendizaje en el Aula
- Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Área Gestión de Recursos que se desglosa en tres dimensiones:

- Gestión del recurso humano
- Gestión de recursos financieros y administración
- Gestión de recursos educativos

Área de Liderazgo Pedagógico que se desglosa en cuatro dimensiones:

- Establecer dirección
- Rediseño de la organización
- Desarrollo personal
- Gestión de la Instrucción

- Este instrumento se elaboró a través de la investigación de las áreas a diagnosticar, participamos de la elaboración Susan Schwalm profesora de Educación General Básica y Roxana Jilberto profesora de Educación básica, mención matemática.
- El instrumento fue validado por el profesor Jorge Castillo Godoy Magíster en Desarrollo Curricular e innovación Educativa.
- El Instrumento se aplicó a los profesores de la Escuela Arturo Pérez Canto de la comuna de Coltauco, de la sexta región General Bernardo O'Higgins en la evaluación institucional semestral.

## **Diagnóstico de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular , 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 considere pertinente.

### **Escala evaluativa**

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

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

## 1. Formación basada en competencias

### 1.1. Dimensión: Saber conocer

**Proceso general a evaluar:** Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				

<p>4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.</p>				
<p>5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.</p>				
<p>6. Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.</p>				

## 1.2. Dimensión: Saber ser

**Proceso general a evaluar:** Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo				

### 1.3. Dimensión: Saber hacer

**Proceso general a evaluar:** Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos.  
MBE, 2021

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.				

<p>4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales y de la diversidad de sus estudiantes</p>				
<p>5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas</p>				
<p>6. El (la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.</p>				
<p>7. El (la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.</p>				

<p>8. Incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.</p>				
<p>9. El (la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.</p>				
<p>10. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.</p>				

## 2. Área de gestión curricular

### 2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**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.				

<p>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.</p>				
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>				
<p>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.</p>				
<p>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.</p>				
<p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>				
<p>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.</p>				

<p>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.</p>				
<p>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.</p>				
<p>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.</p>				
<p>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.</p>				

## 2.2. Dimensión: 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.				

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

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo 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.				

<p>2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.</p>				
<p>3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</p>				
<p>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.</p>				
<p>5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</p>				
<p>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.</p>				

### 3. Área Gestión de Recursos

#### 3.1. Dimensión: 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 reconocidas 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.				

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

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

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

### 3.3. Dimensión: 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.				

## 4. Liderazgo pedagógico

### 4.1. Dimensión: Establecer dirección

<b>Proceso general a evaluar:</b> Establecimiento de metas y expectativas				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.				
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.				
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.				
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				

5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.				
---	--	--	--	--

#### 4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

<b>Proceso general a evaluar:</b> Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				

4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				

### 4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

<b>Proceso general a evaluar:</b> Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				

<p>2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</p>				
<p>3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.</p>				
<p>4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.</p>				
<p>5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.</p>				
<p>6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</p>				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación así como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				

6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				



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

### **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

#### **TRABAJO DE GRADO**

Este documento de Diagnóstico tiene las siguientes características de 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 Subteniente Arturo Pérez Canto G-85, de la comuna Coltauco región O'Higgins. Fue aplicado en la Evaluación Institucional del segundo semestre del 2023 a todos los docentes.

#### **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 considera lo siguiente:

<b>Área</b>	<b>Criterios a considerar en el instrumento</b>
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:  (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo;  4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>					x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						x
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						x

**PERTINENCIA** (contribuye a recoger información relevante):

- 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.

					x

El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.

	sí	n o
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	Las afirmaciones están relacionadas a las áreas que se desea conocer con lo cual existe una adecuada pertinencia.
Motivos por los que se considera no adecuado	No existen lineamientos al respecto.
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	La extensión de algunas afirmaciones y del instrumento en general, podría generar en los encuestados una pérdida de seguimiento correcto en la extensión total del instrumento.

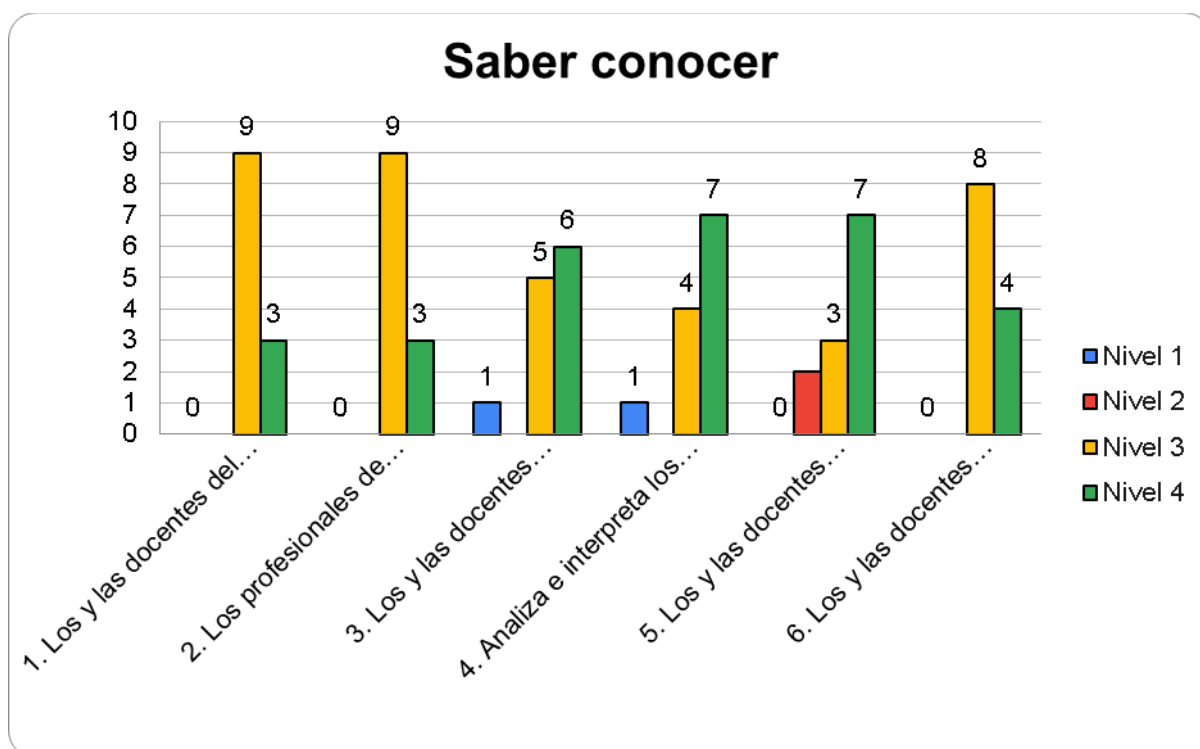
**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Jorge Castillo Godoy
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefe Unidad Técnica pedagógica Escuela Viña la Cruz Profesor Educación General Básica Mención Matemática Magister en Desarrollo Curricular e innovación Educativa. Universidad Andrés Bello
<b>e-mail</b>	Jorge.castillo@demcoltauco.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	24 de noviembre de 2023

## Análisis de resultados (por área)

### 1.1. Dimensión: Saber conocer

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	0	0	9	75	3	33.333 33333
2	0	0	0	0	9	75	3	25
3	1	8.3333 33333	0	0	5	41.666 66667	6	25
4	1	8.3333 33333	0	0	4	33.333 33333	7	50
5	0	0	2	16.666 66667	3	25	7	58.333 33333
6	0	0	0	0	8	66.666 66667	4	58.333 33333



El 75% de los docentes evalúan con nivel 3 la especialización de conocimientos siendo expertos en su actividad laboral, por tanto 9 profesores consideran que se debe considerar la evaluación y perfeccionamiento de sus procesos para la obtención del nivel más alto.

El 8,3 % de los docentes calificó con 1 la comprensión de la progresión curricular de la disciplina que enseña se debe incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente. Es un profesor que evalúo con puntaje mínimo.

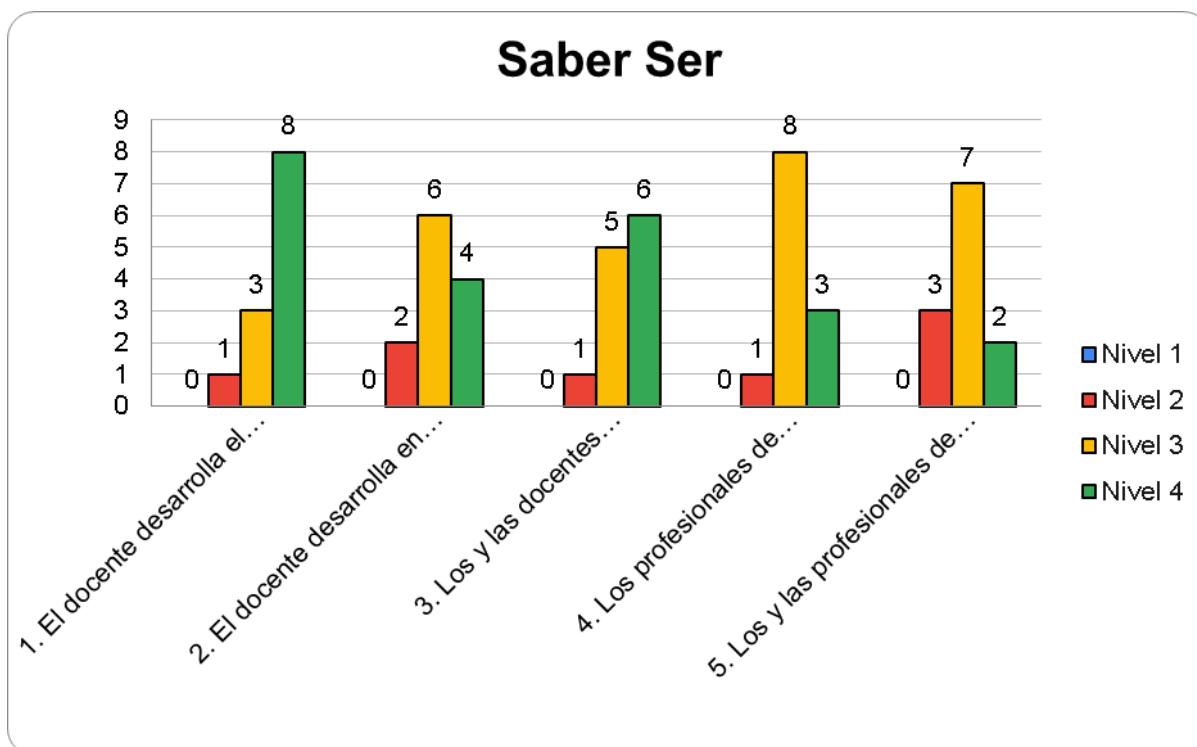
El 8,3 % de los docentes calificó con 1 el análisis del currículum y programas de estudio se debe incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente. Es un profesor que evalúo con puntaje mínimo.

El 16,6 calificó con 2 la demostración de habilidades de investigación de los docentes.

Son 2 profesores que evalúan con puntaje medio las habilidades de investigación se debe incorporar la evaluación y perfeccionamiento para lograr el nivel más alto 4.

### Saber Ser

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	1	8.3333 33333	3	25	8	66.666 66667
2	0	0	2	16.666 66667	6	50	4	33.333 33333
3	0	0	1	8.3333 33333	5	41.666 66667	6	50
4	0	0	1	8.3333 33333	8	66.666 66667	3	25
5	0	0	3	25	7	58.333 33333	2	16.666 66667



El 8,3% calificó con 2 el sentido del reto y responsabilidad se debe incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente. 2 profesores evaluaron con puntaje medio incorporando los elementos antes mencionados se alcanzaría el nivel máximo.

El 16,6 calificó con 2 la capacidad de los estudiantes del trabajo riguroso y perseverante de los estudiantes. Es decir 2 profesores evaluaron con puntaje medio por lo que se debe incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente del trabajo riguroso para alcanzar el nivel más alto.

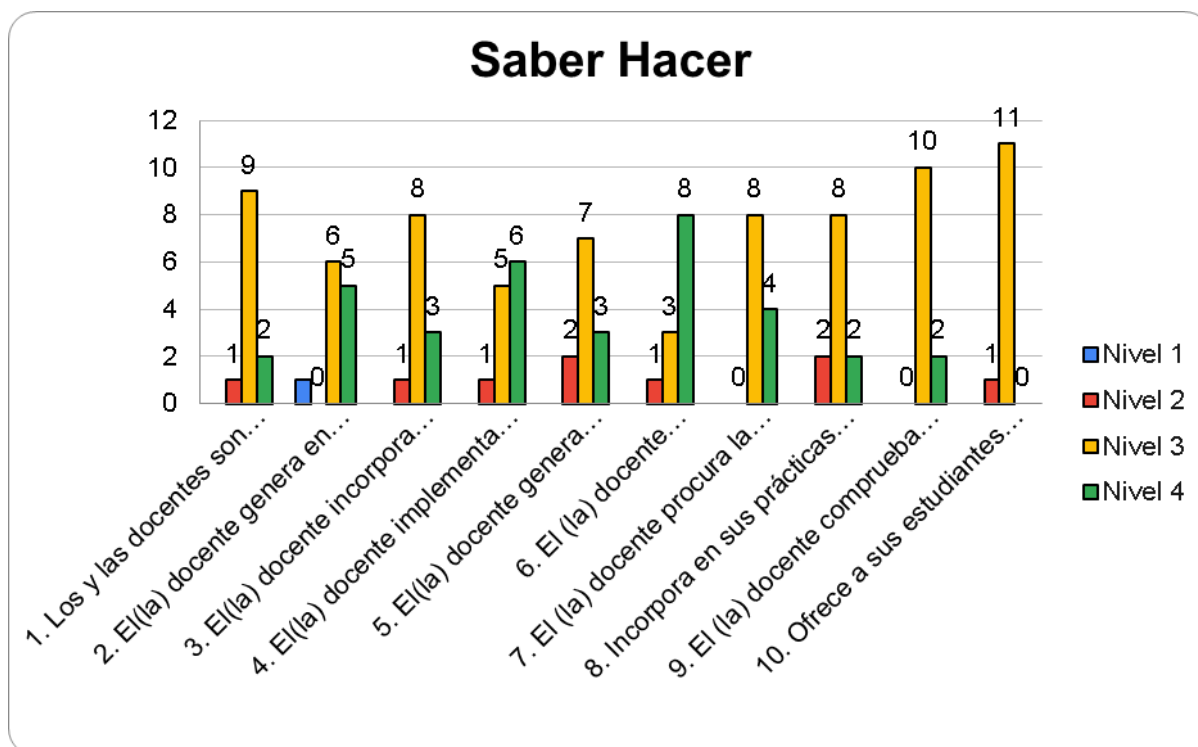
El 8,3% calificó con 2 el trabajo colaborativo y respeto a las instituciones se debe incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente. Por tanto 2 profesores consideran que se debe incorporar la evaluación y perfeccionamiento para lograr el nivel 4.

El 8,3% calificó con 2 el cumplimiento de las responsabilidades a su cargo se debe incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente. Son 2 profesores que consideran con nivel 2 que los profesionales logran llevar a cabo en su totalidad las responsabilidades a su cargo por lo que para alcanzar el nivel 4 falta la evaluación y perfeccionamiento frecuente.

El 25% calificó con 2 el entendimiento interpersonal, comunicación y cooperación con los demás se debe incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente. Tres profesores evaluaron con nivel medio para alcanzar el nivel 4 se debe evaluar y perfeccionar permanente la comunicación y cooperación entre los demás.

## Saber Hacer

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	1	8.3333 33333	9	75	2	16.666 66667
2	1	8.3333 33333	0	0	6	50	5	41.666 66667
3	0	0	1	8.3333 33333	8	66.666 66667	3	25
4	0	0	1	8.3333 33333	5	41.666 66667	6	50
5	0	0	2	16.666 66667	7	58.333 33333	3	25
6	0	0	1	8.3333 33333	3	25	8	66.666 66667
7	0	0	0	0	8	66.666 66667	4	33.333 33333
8	0	0	2	16.666 66667	8	66.666 66667	2	16.666 66667
9	0	0	0	0	10	83.333 33333	2	16.666 66667
10	0	0	1	8.3333 33333	11	91.666 66667	0	0



El 8,3% calificó con 2 el uso conceptual riguroso de cada asignatura falta incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente. Son 2 profesores que consideran que se debe incorporar la evaluación y perfeccionamiento permanente en el uso conceptual de cada asignatura para alcanzar un nivel más alto.

El 8,3% calificó con 1 el generar en los estudiantes la capacidad de poner en práctica lo aprendido falta incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente. Un profesor que considera que se debe incorporar la evaluación y perfeccionamiento en la capacidad de poner en práctica los conocimientos para alcanzar el nivel máximo 4.

El 8,3% calificó con 2 la incorporación de prácticas pedagógicas diferentes falta incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente para lograr el nivel más alto 4.

El 8,3% calificó con 2 el implementar prácticas pedagógicas para promover el pensamiento crítico falta incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente para lograr el nivel más alto.

El 16,6% calificó con 2 la generación de espacios de interacción pedagógica para la reflexión y uso del error falta incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente para lograr el nivel 4.

El 8,3% calificó con 2 el implementar estrategias para fortalecer la autoestima académica a través del reconocimiento de logros falta incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente para alcanzar el nivel 4.

El 16,6% calificó con 2 el incorporar a sus prácticas diferentes enfoques para la argumentación falta incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente de éstas para alcanzar el nivel 4.

El 8,3% calificó con 2 la retroalimentación descriptiva oportuna falta incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente para lograr el nivel más alto.

De acuerdo a lo analizado anteriormente:

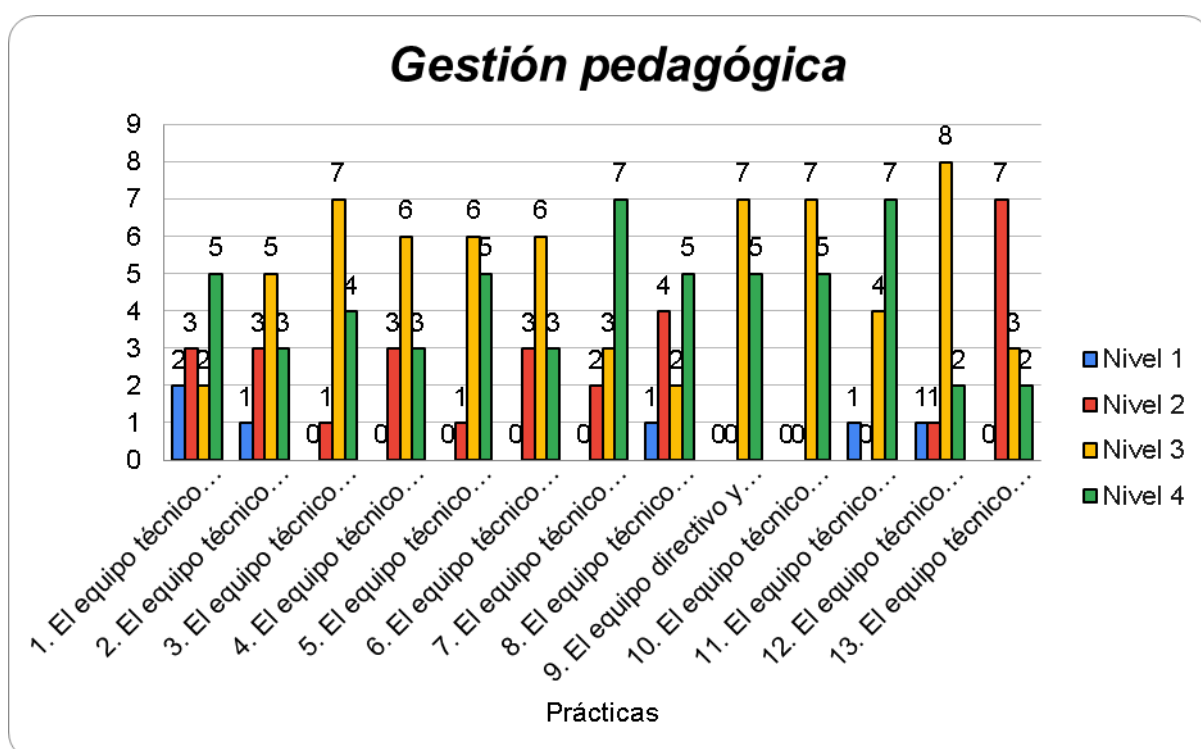
Lo más destacado del área de formación basada en competencias es de la dimensión saber hacer con respecto a la retroalimentación oportuna para establecer estrategias que permitan superar brechas, esto es así porque se utilizan a nivel institucional sistemáticamente.

Lo más descendido se encuentra en la dimensión Saber Ser el entendimiento interpersonal , comunicación y cooperación con los demás se debe incorporar la evaluación y el perfeccionamiento permanente, porque hay dificultades de comunicación, trabajo en equipo.

### Gestión pedagógica

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	2	16.666 66667	3	25	2	16.666 66667	5	41.666 66667
2	1	8.3333 33333	3	25	5	41.666 66667	3	25
3	0	0	1	8.3333 33333	7	58.333 33333	4	33.333 33333
4	0	0	3	25	6	50	3	25
5	0	0	1	8.3333 33333	6	50	5	41.666 66667
6	0	0	3	25	6	50	3	25
7	0	0	2	16.666 66667	3	25	7	58.333 33333

8	1	8.3333 33333	4	33.333 33333	2	16.666 66667	5	41.666 66667
9	0	0	0	0	7	58.333 33333	5	41.666 66667
10	0	0	0	0	7	58.333 33333	5	41.666 66667
11	1	8.3333 33333	0	0	4	33.333 33333	7	58.333 33333
12	1	8.3333 33333	1	8.3333 33333	8	66.666 66667	2	16.666 66667
13	0	0	7	58.333 33333	3	25	2	16.666 66667



El 16,6% de los profesionales evaluó con 1 considera que debe mejorar la organización de la carga horaria de cada curso ya que las acciones son difusas y el 25% con 2 ya que no considera la evaluación, práctica pedagógica y perfeccionamiento permanente para lograr el nivel 4.

El 16,6% evaluó con 1 la asignación de los profesores y horario de cada curso privilegiando criterios pedagógicos porque los considera difusos y el 25% con 2 ya que no se considera la evaluación, práctica pedagógica y perfeccionamiento

permanente. Por lo tanto se debe mejorar estos criterios ya que entre ambos es el 41% que evalúa entre 1 y 2 .

El 8,3% evaluó con 2 la preg.3 con respecto a la calendarización anual ya que no incorpora la evaluación, práctica pedagógica y perfeccionamiento permanente. Es un profesor que considera que la calendarización no incorpora la evaluación práctica y perfeccionamiento para alcanzar el nivel máximo.

El 25% evaluó con 2 la realización efectiva de clases calendarizadas, ya que no considera la evaluación, práctica pedagógica y perfeccionamiento permanente para lograr el nivel más alto.

El 8,3 evalúa con 2 el monitoreo de la cobertura curricular falta la evaluación, práctica pedagógica y perfeccionamiento permanente para lograr el nivel más alto.

El 25% evaluó con 2 el acuerdo de lineamientos metodológicos para lograr el nivel más alto.

El 16,6% evaluó con 2 el aseguramiento de que los profesores cuentan con planificaciones para lograr el nivel 4.

El 33% evaluó con 2 la revisión y análisis de planificaciones de clases para mejorar su contenido y el 8% con 1 siendo los propósitos difusos para los actores.

El 8,3% evaluó con 2 la organización de instancias de reflexión técnica y análisis.

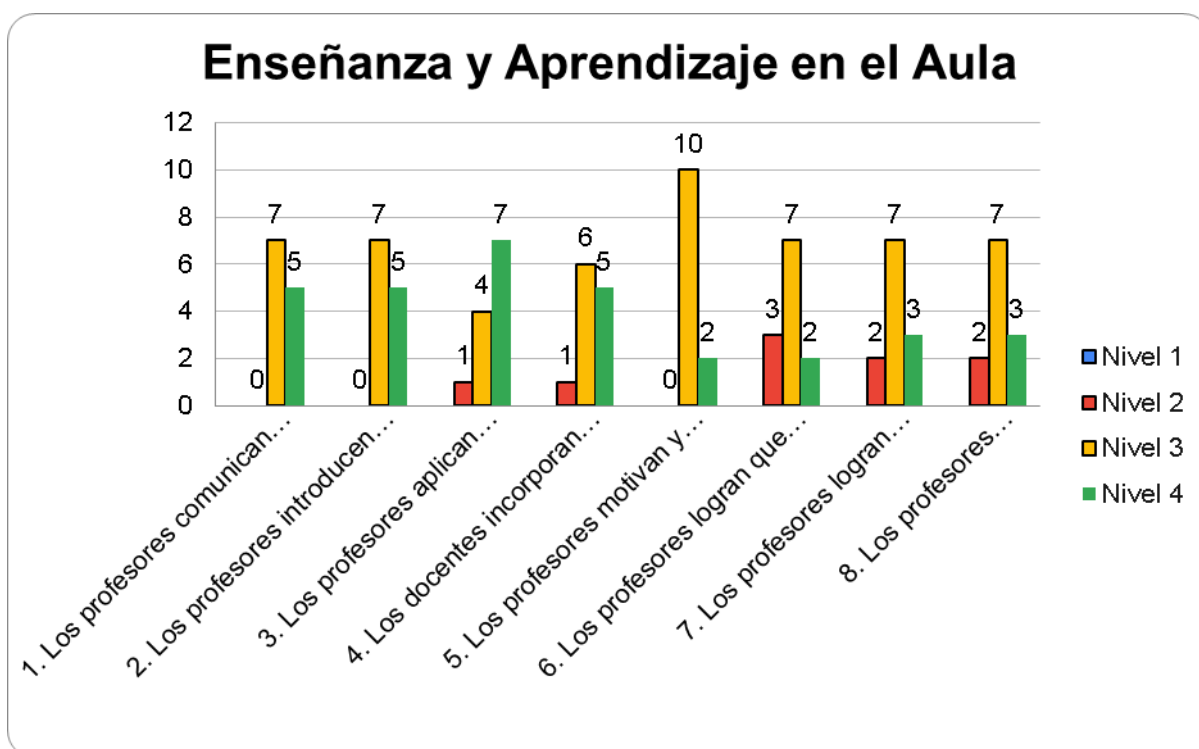
El 8,3% evaluó con 1 el intercambio de buenas prácticas pedagógicas.

El 58,8% evaluó con 2 la promoción de reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes.

### Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	0	0	7	58.333 33333	5	41.666 66667
2	0	0	0	0	7	58.333 33333	5	41.666 66667
3	0	0	1	8.3333 33333	4	33.333 33333	7	58.333 33333
4	0	0	1	8.3333 33333	6	50	5	41.666 66667

5	0	0	0	0	10	83.333 33333	2	16.666 66667
6	0	0	3	25	7	58.333 33333	2	16.666 66667
7	0	0	2	16.666 66667	7	58.333 33333	3	25
8	0	0	2	16.666 66667	7	58.333 33333	3	25



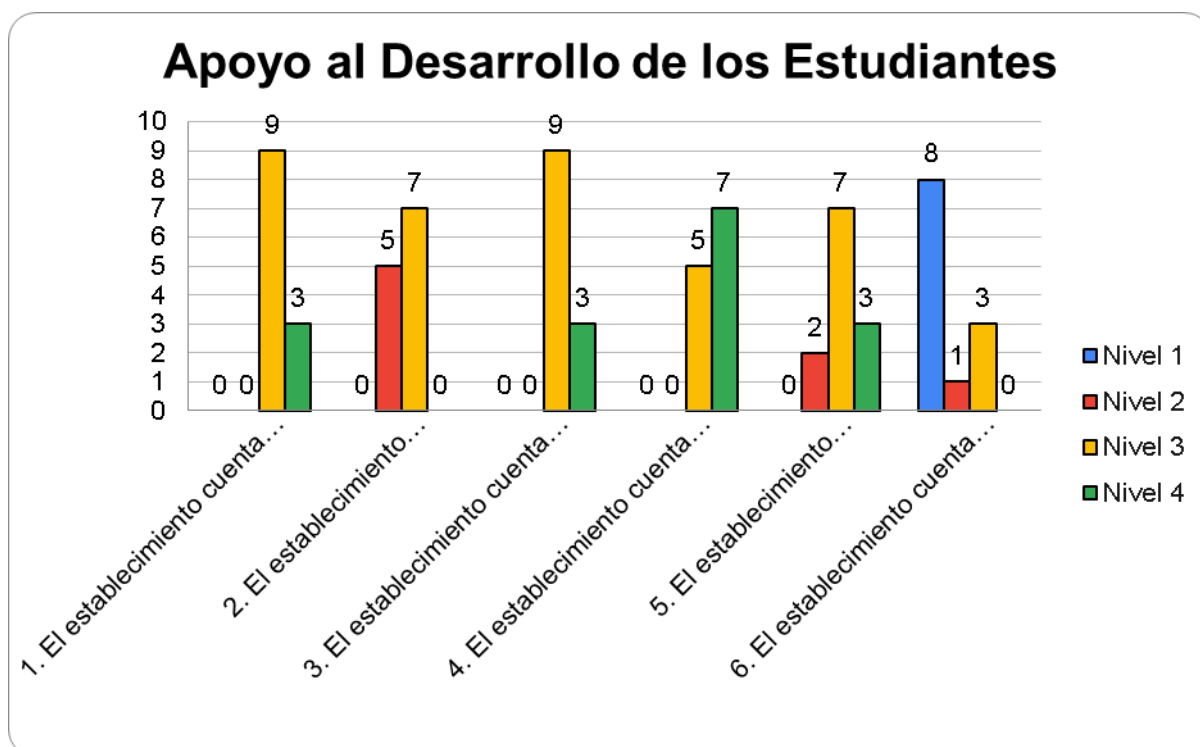
El 25% calificó con 2 la participación activa de los estudiantes en clases.

El 16,6% calificó con 2 el clima de respeto y aprendizaje en clases.

El 16,6% calificó con 2 el monitoreo, retroalimentación, reconocimiento y refuerzo del trabajo de estudiantes.

## Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	0	0	9	75	3	25
2	0	0	5	41.666 66667	7	58.333 33333	0	0
3	0	0	0	0	9	75	3	25
4	0	0	0	0	5	41.666 66667	7	58.333 33333
5	0	0	2	16.666 66667	7	58.333 33333	3	25
6	8	66.666 66667	1	8.3333 33333	3	25		0



El 66,6 de los docentes calificó con 1 respecto a la orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores.

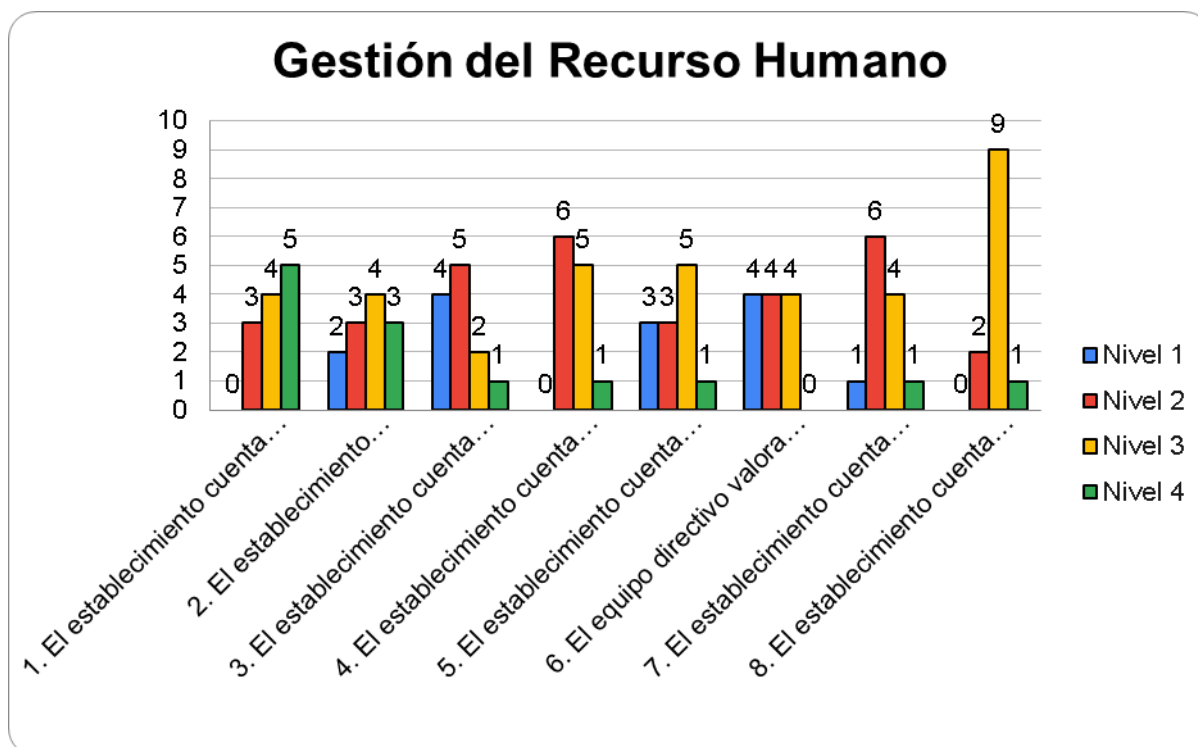
De acuerdo a lo analizado anteriormente del área de Gestión curricular

- Lo más destacado se encuentra en la Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen habilidades y conceptos recién adquiridos. Esto se da porque los profesores trabajan el sello afectivo o emocional.
- Lo más descendido es del área Apoyo de los estudiantes la orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores porque falta incorporarlo dentro de Orientación y coordinarse con redes externas como liceos y universidades.
- La promoción de reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes esto se da porque faltan políticas institucionales que promuevan la adaptación y reutilización de material pedagógico.

### Área Gestión de Recursos

#### Gestión de Recursos Humanos

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	3	25	4	33.333 33333	5	41.666 66667
2	2	16.666 66667	3	25	4	33.333 33333	3	25
3	4	33.333 33333	5	41.666 66667	2	16.666 66667	1	8.3333 33333
4	0	0	6	50	5	41.666 66667	1	8.3333 33333
5	3	25	3	25	5	41.666 66667	1	8.3333 33333
6	4	33.333 33333	4	33.333 33333	4	33.333 33333	0	0
7	1	8.3333 33333	6	50	4	33.333 33333	1	8.3333 33333
8	0	0	2	16.666 66667	9	75	1	8.3333 33333



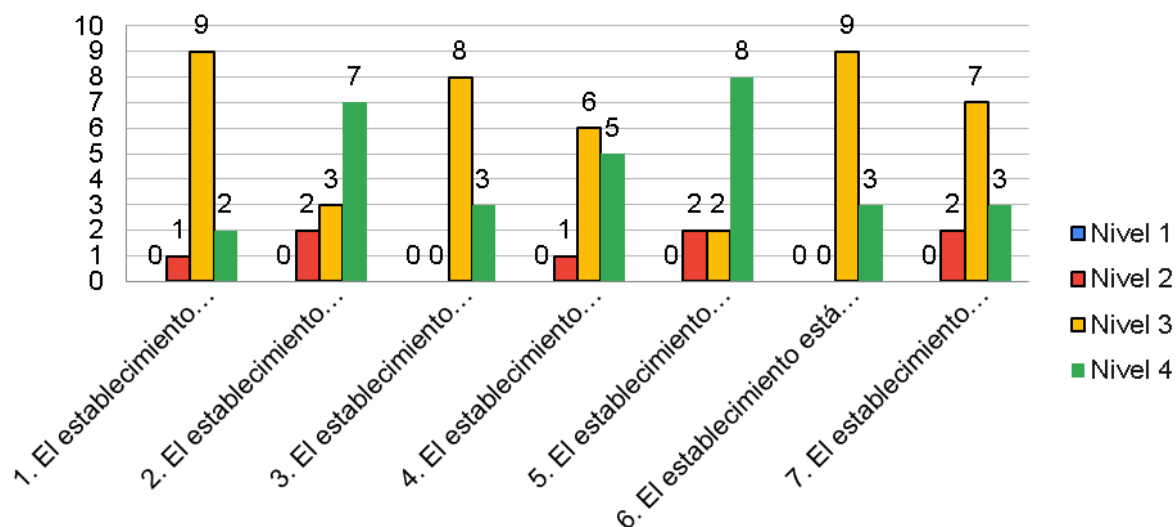
El 50% calificó con el sistema de procesos y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientado a mejorar las prácticas.

El 50% calificó con 2 los protocolos claros de desvinculación.

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

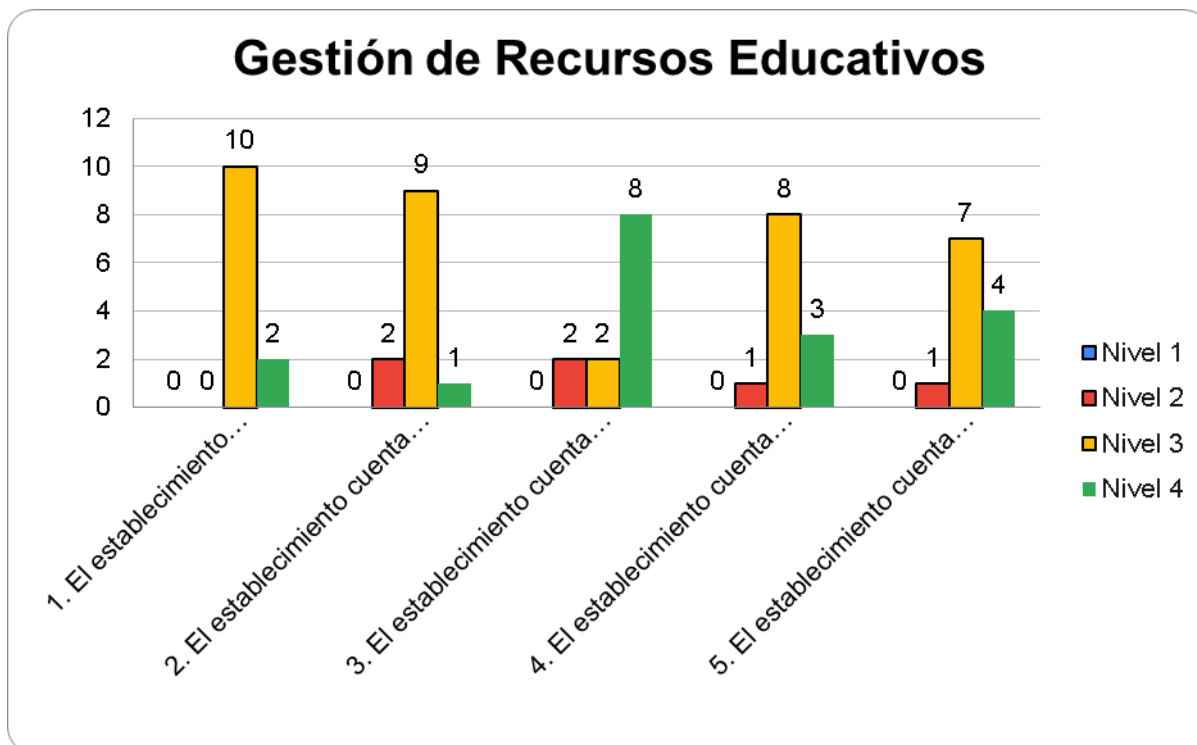
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	1	8.3333 33333	9	75	2	16.666 66667
2	0	0	2	16.666 66667	3	25	7	58.333 33333
3	0	0	0	0	8	72.727 27273	3	27.272 72727
4	0	0	1	8.3333 33333	6	50	5	41.666 66667
5	0	0	2	16.666 66667	2	16.666 66667	8	66.666 66667
6	0	0	0	0	9	75	3	25
7	0	0	2	16.666 66667	7	58.333 33333	3	25

## Gestión de Recursos Financieros y Administración



### Gestión del recurso Financiero y administración.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	0	0	10	83.333 33333	2	16.666 66667
2	0	0	2	16.666 66667	9	75	1	8.3333 33333
3	0	0	2	16.666 66667	2	16.666 66667	8	66.666 66667
4	0	0	1	8.3333 33333	8	66.666 66667	3	25
5	0	0	1	8.3333 33333	7	58.333 33333	4	33.333 33333



El 16,6 califica con 2 los recursos didácticos y normas de uso.

El 16,6 califica con 2 la biblioteca Cra.

De acuerdo a lo analizado anteriormente del área de Gestión de Recursos:

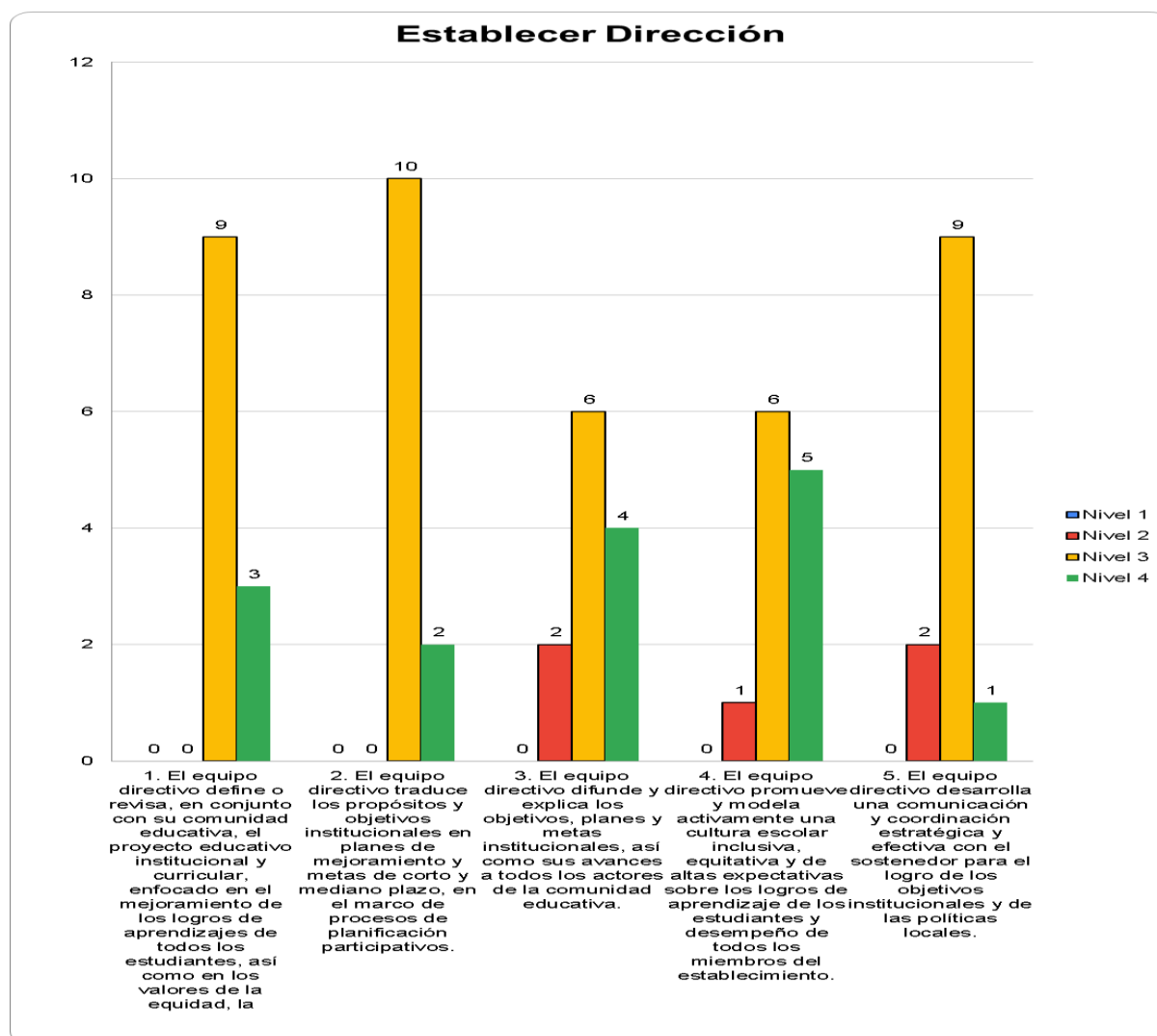
Lo más destacado se encuentra en la Gestión de Recursos Educativos en que el establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, esto se debe a que se han realizado mejoramiento de la infraestructura y equipamiento como una big-tablet por ciclo, lo que facilita la labor del profesor.

Lo más descendido se encuentra en gestión de recursos y administración el establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento esto se debe a que existen gastos que no se alcanzan a cubrir con el presupuesto y también porque el Daem cuestiona las órdenes de compra, las rechaza, es decir son temas administrativos por parte del sostenedor.

## Área de Liderazgo

### Establecer Dirección

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	0	0	9	75	3	25
2	0	0	0	0	10	83.333 33333	2	16.666 66667
3	0	0	2	16.666 66667	6	50	4	33.333 33333
4	0	0	1	8.3333 33333	6	50	5	41.666 66667
5	0	0	2	16.666 66667	9	75	1	8.3333 33333

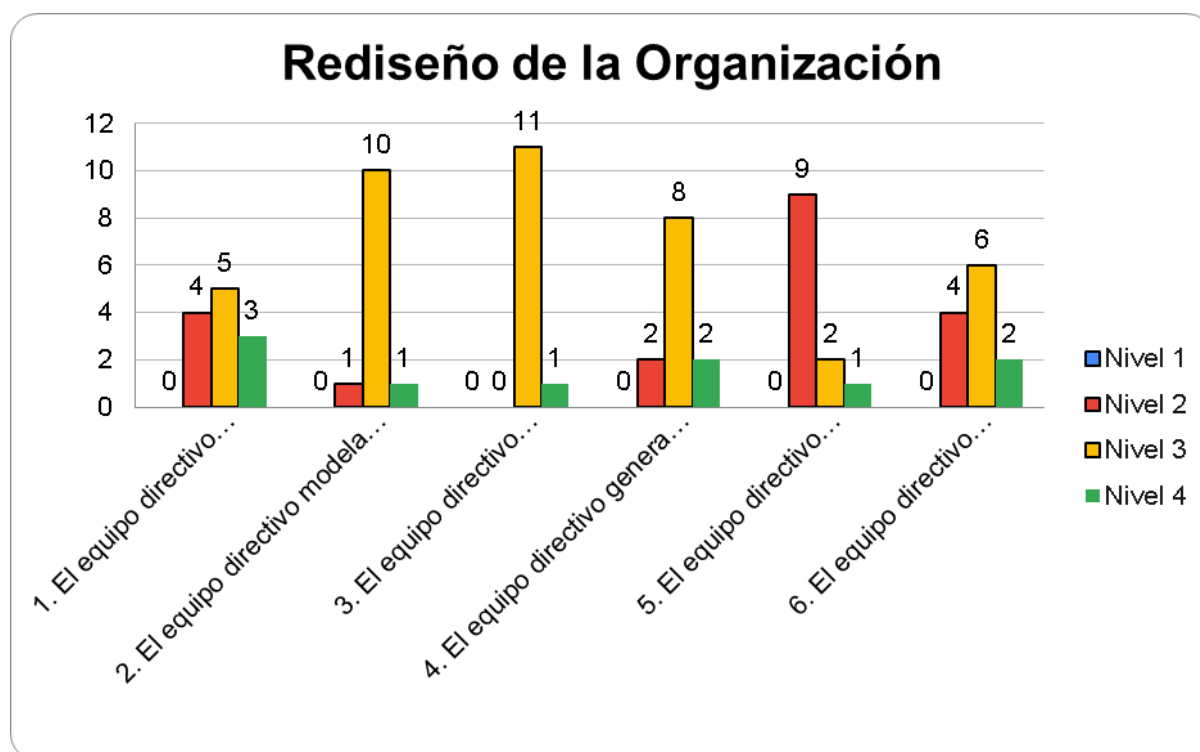


El 16,6 calificó con 2 la difusión de planes y metas institucionales.

El 16,6 calificó con 2 la comunicación y coordinación efectiva para el logro de los objetivos institucionales.

## Rediseño de la Organización

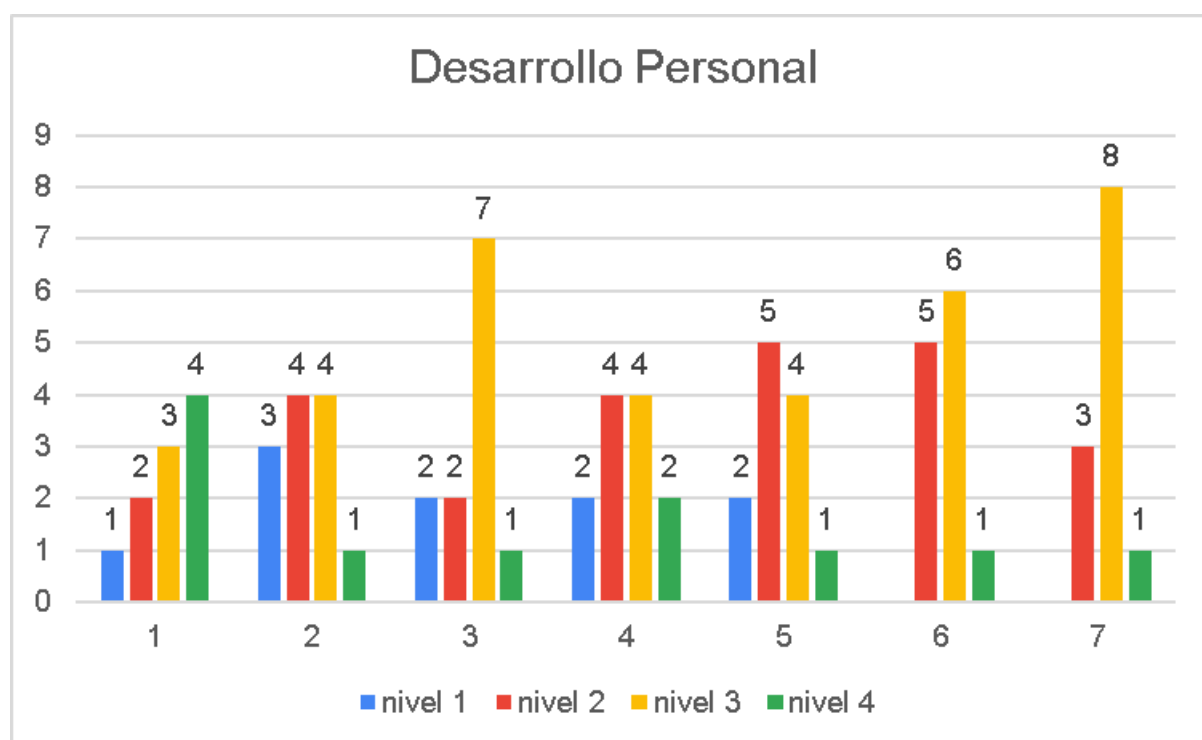
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	4	33.333 33333	5	41.666 66667	3	0.36
2	0	0	1	8.3333 33333	10	83.333 33333	1	0.12
3	0	0	0	0	11	91.666 66667	1	0.12
4	0	0	2	16.666 66667	8	66.666 66667	2	0.24
5	0	0	9	75	2	16.666 66667	1	0.12
6	0	0	4	33.333 33333	6	50	2	0.24



El 75% calificó con 2 la anticipación del Equipo Directivo a conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

## Desarrollo Personal

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	3	25	4	33.333 33333	4	33.333 33333	1	0.12
2	2	16.666 66667	2	16.666 66667	7	58.333 33333	1	0.12
3	2	16.666 66667	4	33.333 33333	4	33.333 33333	2	0.24
4	2	16.666 66667	5	41.666 66667	4	33.333 33333	1	0.12
5	0	0	5	41.666 66667	6	50	1	0.12
6	0	0	3	25	8	66.666 66667	1	0.12

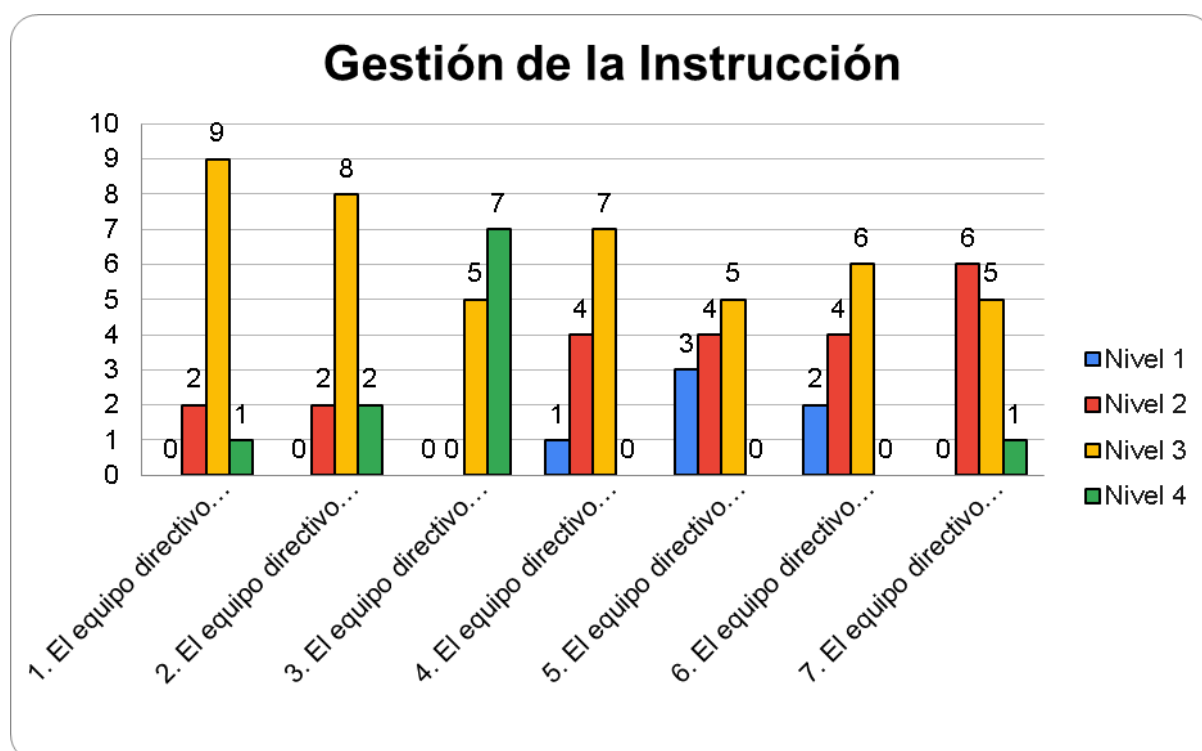


El 41% calificó con 2 el apoyo del Equipo Directivo frente a consideraciones personales y bienestar de cada una de las personas.

El 41% calificó con 2 la Confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.

## Gestión de la Instrucción

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica							
	1	%	2	%	3	%	4	%
1	0	0	2	16.666 66667	9	75	1	8.3333 33333
2	0	0	2	16.666 66667	8	66.666 66667	2	16.666 66667
3	0	0	0	0	5	41.666 66667	7	58.333 33333
4	1	8.3333 33333	4	33.333 33333	7	58.333 33333	0	0
5	3	25	4	33.333 33333	5	41.666 66667	0	0
6	2	16.666 66667	4	33.333 33333	6	50	0	0
7	0	0	6	50	5	41.666 66667	1	8.3333 33333



El 50% calificó con 1 la identificación y difusión de buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje que respondan a las necesidades de los estudiantes.

Del Área de Liderazgo lo más destacado está en la dimensión Rediseño de la Organización el equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia.

Lo más destacado del área de Liderazgo se encuentra en la dimensión Rediseño de la Organización el equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia es así porque se han implementado acciones en el PME concretas y prácticas en Convivencia escolar que son trabajadas por los profesores con los apoderados.

Lo más descendido se encuentra en la dimensión desarrollo personal El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución esto se da porque existe falta de confianza y empatía. No se felicita y refuerzan los logros de los profesores.

## Propuestas de mejora (por área)

### Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>-Fomentar la confianza y trabajo en equipo con el fin de lograr los objetivos propuestos por la comunidad educativa.</p>	<p>-Todos los lunes en los veinte primeros minutos del Consejo de profesores se realizarán dinámicas de trabajo en equipo. Liderados por la psicóloga del establecimiento y profesora de educación física.</p>	<p>-Equipo directivo. -Docentes de asignaturas. -Asistentes de la educación. -Psicóloga de la escuela. -Profesora de educación física.</p>
<p>-Promover el uso de herramientas de comunicación asertiva en el equipo.</p>	<p>-Se realizarán capacitaciones al personal una vez por semestre para entregar herramientas para la comunicación asertiva.</p>	<p>-Docentes de asignaturas. -Equipo directivo. -Encargada de adquisiciones financieras. -ATE Tema: Comunicación asertiva.</p>

**Área: Gestión Curricular**

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>-Orientar a los estudiantes desde quinto a Octavo básico en la elección vocacional de los estudios superiores.</p>	<p>-En las clases de orientación una vez al mes de conversaciones sobre la continuidad de estudios.</p> <p>- Se invita a docentes y estudiantes del liceo de la comuna para que expongan sobre las carreras técnicas y estudios científico humanista.</p> <p>-Se invita a exalumnos de la escuela que posean alguna profesión para que compartan sus experiencias de estudios y trabajo.</p> <p>-Se invitan a algunos apoderados a las clases de Orientación para que compartan sobre su experiencia laboral.</p>	<p>-Equipo directivo.</p> <p>-Jefa de Unidad Técnico Pedagógica.</p> <p>-Docentes de la asignatura de orientación.</p>

<p>-Promover la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establecer un sistema para su organización y uso.</p>	<p>-Los docentes y asistentes de aula participan de una reunión pedagógica una vez por semestre y reflexionan conversando sobre el uso efectivo de los tiempos de los docentes y la confección del material pedagógico , guiados por la UTP.</p> <p>- Los docentes y asistentes de aula comparten material, una vez por semestre y reutilizan recursos desarrollados por el resto de los colegas o recursos creados por el mismo docente en los años anteriores.</p> <p>- Los docentes suben archivos a un Drive de la escuela para que todo el personal pueda acceder a ello, una vez por semestre en la reunión de reutilización pedagógica.</p>	<p>-Equipo directivo.</p> <p>-Jefa de Unidad Técnico Pedagógica.</p> <p>-Docentes de asignaturas.</p> <p>- Asistentes de aula.</p>
--	--	--

**Área: Gestión de Recursos**

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>-Adquirir recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establecer normas y rutinas que favorezcan su adecuada organización y uso.</p>	<p>-Los docentes y asistentes de la educación realizan un catastro de los recursos necesarios para favorecer el aprendizaje de los estudiantes de los diferentes niveles una vez por semestre.</p> <p>- El equipo directivo junto al personal realizan una reunión por semestre para analizar si es posible comprar esos recursos y priorizar para que se puedan ejecutar las compras en un tiempo pertinente, una vez por semestre. Tomando en cuenta los dineros asignados por Ley SEP.</p> <p>- La encargada de adquisiciones y equipo directivo confeccionan la documentación para una compra eficaz y oportuna.</p> <p>-Los docentes y asistentes de aula establecen una reunión de organización con respecto al uso adecuado de los recursos, una vez que vayan llegando los recursos.</p>	<p>-Equipo directivo.</p> <p>-Docentes de asignatura.</p> <p>-Encargada de adquisiciones.</p> <p>-Sostenedor (DAEM)</p> <p>-Asistentes de aula.</p>

**Área: Liderazgo Pedagógico**

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>-Adquirir herramientas para mediar y anticipar conflictos entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.</p>	<p>-El equipo directivo participa de jornadas de capacitación en resolución de conflictos una vez al mes por todo un semestre.(marzo-julio)</p> <p>-El equipo directivo participa en jornadas de autocuidado cada dos meses , ya sea dentro como fuera de la escuela durante todo el año.</p>	<p>-Equipo directivo</p> <p>-Encargada de adquisiciones.</p> <p>-ATE Tema : Resolución y mediación de conflictos.</p>

## Conclusión

Al aplicar el instrumento de diagnóstico de esta investigación nos permitió visualizar las áreas más descendidas del establecimiento Subteniente Arturo Pérez Canto de la comuna de Coltauco, donde se evidenció que en el área de Formación basada en competencia presentaba ciertas debilidades en el criterio de Saber Ser, donde se debe potenciar la confianza y trabajo en equipo. De la misma forma, quedó demostrado que el establecimiento presenta carencias en el área de Liderazgo Pedagógico en el criterio de Rediseñar la organización, demostrando que el equipo directivo debe adquirir herramientas para anticiparse a los problemas y conflictos que pueda presentar la comunidad educativa, que están liderando. Así mismo, se visualiza debilidad en el área de Gestión curricular en el Apoyo al desarrollo de los estudiantes, ya que los docentes manifiestan la necesidad de orientar a los niños y niñas en la continuidad de estudios y su futura vocación. Por último, mediante nuestra investigación queda manifestado que en área de Gestión de recursos presentó dificultades en la gestión de recursos financieros y administración presentando debilidades en la gestión de los recursos educativos. Por tal motivo, se crea una propuesta de mejora para intervenir en los aspectos que presentan debilidad y así potenciar la mejora de la institución educativa.

A razón de lo anterior cobra una vital importancia el liderazgo escolar sostenible que puede llevarse a cabo desde los equipos directivos, favoreciendo el desarrollo de las diferentes áreas de un establecimiento. De esta manera, se podrán identificar las debilidades y fortalezas de la institución para intervenir responsablemente.

Otro de los aspectos importantes a raíz de esta investigación es que los líderes educativos promuevan el aprendizaje profundo, donde los estudiantes son líderes de su propio aprendizaje. De esta manera, los líderes pedagógicos gestionarán proyectos de enseñanza y aprendizaje donde todos los estudiantes aprendan de una manera justa y equitativa.

Por último, es preciso señalar la importante labor que realizan los líderes pedagógicos de los establecimientos de nuestro país y que no existen establecimientos buenos o malos. Por el contrario, la diferencia entre un establecimiento y otro es el tipo de liderazgo que se puede llevar a cabo, el cual influirá

directamente en toda la comunidad educativa. En definitiva, es pertinente que se opte por un liderazgo educativo sostenible y respetuoso que intervenga en la realidad educativa responsablemente. Aplicando instrumentos de diagnóstico que midan las diferentes áreas del establecimiento, las que arrojarán evidencias cuantitativas y cualitativas, que les permitirán tomar decisiones sobre las acciones que desean gestionar en su unidad educativa.

## Bibliografía

Abregú, V., Paparella, C., & Gvirtz, S. (2014). *Decálogo para la mejora escolar*. Elibro.net.

Concha, V(1984) La organización de los recursos en los centros escolares p.159

Recuperado de:

<https://raco.cat/index.php/Educacion/article/view/42098/90013>

Hargreaves, A. (2013). *El liderazgo sostenible: Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. *Revistas comillas*.p.p. 33-191

Recuperado de:

<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803>

Mineduc ,2015 . Marco para la buena dirección y liderazgo escolar.p.28

Montecinos, C., Aravena, FT y Tagle, F. (2016). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. *Líderes Educativos*.p.7

Montecinos, C., Dorén, M., & Rosende, AM (2019). *Buenas prácticas de liderazgo pedagógico*. 10 herramientas para impulsar la mejora escolar *Líderes Educativos*.p.16-17

Soriano , A (2014) Diseño y validación de instrumentos de validación.

p.p 22-25

Recuperado de:

<https://core.ac.uk/download/pdf/47265078.pdf>