



Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magister Profesional en Educación, Mención
Currículum y Evaluación Basado en Competencias

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA
FORMACIÓN BASADAS EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR, Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DEL COLEGIO LOS CONQUISTADORES, DE LA COMUNA
DE CURICÓ, REGIÓN DEL MAULE

Candidata a magister: Jimena Alejandra González Mellado

Tutor disciplinar: Doris Josefina Solís Mejías

Tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Agosto, 2023

2. Índice.

Resumen.....	iii
Introducción.....	4
Marco teórico.....	5
Marco contextual.	12
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	14
Análisis de los resultados.....	27
Propuestas de mejora	40
Conclusión.....	49
Bibliografía.....	50
Anexos.....	53

3. Resumen.

El presente trabajo se presenta en torno al diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular, y la gestión de recursos del Colegio Los Conquistadores de la comuna de Curicó, región del Maule. Cuyo objetivo es promover la generación de mejoras a partir de la implementación de una evaluación diagnóstica a nivel mesocurricular, considerando las 4 áreas ya descritas.

Elaborándose un instrumento con 4 niveles o indicadores de calidad de las practicas en las diferentes dimensiones y áreas. Instrumento de evaluación previamente validado el cuales fue aplicado a una cantidad representativa de participantes pertenecientes a un equipo interdisciplinar de docentes. Cuyo análisis de resultados se enfoca en acciones o prácticas de un nivel deficiente cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática desencadenando una nula progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una nula orientación a la mejora de los resultados institucionales. Transformándose en debilidades a nivel institucional y a las cuales se les generó una propuesta de mejora en base a objetivos, acciones y responsables concretos para cada área que finalmente guíe su posterior implementación y obtención de estándares de desempeño satisfactorios.

Introducción.

El Objetivo del trabajo realizado busca promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando 4 áreas relacionadas con la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y gestión de recursos, del Colegio Los Conquistadores, de la ciudad de Curicó. Realizado por la profesora Jimena González Mellado.

El tema general del trabajo esta referido a la implementación de acciones concretas para el mejoramiento educativo a nivel institucional considerando diversas competencias necesarias para su efectividad y que Según Vázquez (2011): “son saberes aplicables, integradores, adaptables a diferentes contextos, que nos permiten responder adecuadamente a situaciones complejas” y que suponen una serie de tareas que deben planificarse ordenada y cuidadosamente: considerando la reflexión sobre el concepto y finalidad del currículo, delimitación de las responsabilidades y tareas que corresponden a cada órgano pedagógico del centro, determinación de estrategias de coordinación entre ellos, detección de dificultades y necesidades de aprendizaje, elaboración de programaciones didácticas, diseño de tareas integradas, establecimiento de criterios de evaluación, etc.

Para la elaboración del presente trabajo, se procede con la búsqueda de información, revisando en forma detallada, bibliografía relacionada con el tema de trabajo y a partir de la información recabada se elabora un instrumento de evaluación para diagnosticar diversas prácticas y desempeños realizadas por docentes y directivos a nivel institucional. Una vez validado el instrumento, se efectúa el proceso de aplicación al equipo multidisciplinar del colegio quienes contestan de manera individual la encuesta, luego se continúa con la tabulación de la información recabada en las encuestas y posterior a ello el análisis enfocándose principalmente en aquellas prácticas que presentan un nivel de desempeño débil. Que orientaran un plan de mejoramiento integral, con objetivos, acciones y responsables claramente definidos para tal efecto.

La estructura del siguiente trabajo permitirá al lector una visión del problema y objetivos de trabajo, pasando por el marco teórico y contextual, dando paso a la integración y aplicación teórico-práctica de los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas

durante el proceso de formación para la elaboración y aplicación del instrumento de modo de contribuir al análisis y solución de mejora creativa de una problemática que oriente al establecimiento a transitar a niveles de desempeño satisfactorios. Finalizando con una breve conclusión que destaca los puntos más relevantes, así como también, las evidencias encontradas y aprendizajes resultantes del trabajo realizado.

5. Marco Teórico.

Formación basada en competencias

Actualmente el desafío de la educación demanda en los y las estudiantes promover habilidades que les permitan enfrentarse a los diferentes requerimientos de la vida en la sociedad en la cual se desenvuelven. Según Vázquez (2011) expone que: “las competencias son saberes aplicables, integradores, adaptables a diferentes contextos, que nos permiten responder adecuadamente a situaciones complejas” (p. 11). Estas deben convertirse en un saber para la vida, es decir, para un desarrollo pleno, mejorando las expectativas a lo largo de la vida de una persona. Por lo anterior el modelo basado en competencias demanda en los docentes orientar y apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje en las dimensiones del SER, HACER Y CONOCER para la formación de personas íntegras.

La investigación, de acuerdo a Vázquez (2011) plantea que:

La Unión Europea, consciente del papel esencial de la educación para nuestro futuro, estableció objetivos, criterios comunes en la delimitación y definición de las competencias básicas, y recomendó a los países miembros la paulatina adaptación de sus respectivos sistemas a ese marco común... La organización de su currículo por competencias supone una serie de tareas que deben planificarse ordenada y cuidadosamente: reflexión sobre el concepto y finalidad del currículo, delimitación de las responsabilidades y tareas que corresponden a cada órgano pedagógico del centro, determinación de estrategias de coordinación entre ellos, detección de dificultades y necesidades de aprendizaje, elaboración de programaciones didácticas, diseño de tareas integradas y establecimiento de criterios de evaluación (p. 12).

Por lo tanto, la puesta en marcha del trabajo por competencias, supone una mejora de las prácticas docentes, que posibilitan una mejora en la planificación, metodologías y evaluaciones a realizar, que sean un desafío para el estudiantado y a la vez que vayan acorde al contexto en el que se desenvuelven y los diversos problemas a los que se enfrentan en la vida real. Según Vázquez (2011): “La apuesta por un currículo escolar que integre las competencias básicas requiere de un espacio profesional que promueva la convergencia entre el discurso normativo, el contexto escolar diverso, la realidad del alumnado y los objetivos y principios educativos” (p. 16).

Como se puede apreciar, para una formación basada en competencias, la educación requiere de una serie de cambios y transformaciones. Arias (2019), describe alguno de esos cambios con el fin de comprender mejor el enfoque:

Del análisis en conocimientos conceptuales y factuales hacia un enfoque en el desempeño integral ante actividades y problemas: esto implica trascender el espacio del conocimiento teórico como centro del quehacer educativo y colocar la mirada en el desempeño humano integral que implica la articulación del conocer, con el plano del hacer y del ser.

Del conocimiento a la sociedad del conocimiento: en el que se destaca que la educación debe contextualizar el saber en el contexto local, en lo regional y en lo internacional, preparando a los docentes, estudiantes y administrativos para ir más allá de la simple asimilación de conocimientos y pasar a una dinámica de búsqueda, selección, comprensión, sistematización, crítica, creación, aplicación y transferencia.

De la enseñanza al aprendizaje: el enfoque de formación basada en competencias implica que el aprendizaje es el centro de la educación, más que la enseñanza. Esto significa que, en vez de centrarnos solo en impartir una clase y preparar los recursos didácticos para ello, ahora el reto es establecer con qué aprendizajes vienen los estudiantes, cuáles son sus expectativas, qué han aprendido y qué no han aprendido, cuáles son sus estilos de aprendizaje y cómo ellos pueden involucrarse en su propio aprendizaje de forma activa (p. 38).

Finalmente, lo que pretende la formación basada en competencias es el desarrollo y fortalecimiento de habilidades cognitivas y metacognitivas, la capacidad de actuación, así como del conocimiento y regulación de procesos afectivos y motivacionales.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo es fundamental para la gestión escolar, estas acciones dan direccionalidad al proyecto educativo de cada establecimiento. Viéndose demostrado en la habilidad y capacidad por parte de los equipos directivos, de orientar a los diferentes actores escolares al logro de las diversas metas planteadas.

De acuerdo a lo que plantea Mineduc. (2015):

Se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución (p. 7).

Montecinos (2016), plantea que:

En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009). Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje (p. 74).

Según la literatura consultada, existen dos tipos de liderazgo, directo e indirecto. El liderazgo pedagógico directo, que se centra en la calidad de la práctica docente. El liderazgo pedagógico indirecto, que se focaliza en crear las mejores condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje.

Así, como también según Mineduc (2019), existen algunas herramientas para el liderazgo pedagógico estas son:

Herramientas para producir datos que orienten la toma de decisiones:

- Preparando la observación de aula: Construyendo sentido compartido
- ¿Cómo indagar sobre Aprendizaje Profundo en centros escolares?
Instrumentos y orientaciones prácticas
- Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos
- Modelo para el uso integral de datos para gestionar la mejora escolar
- Monitoreando la retroalimentación que entrego a mis profesores

Herramientas para apoyar el desarrollo docente:

- Reflexión intencionada y sistemática: Motor para la mejora de las prácticas pedagógicas
- Rondas instruccionales: Estrategia para acelerar la mejora continua
- Conversando sobre el aprendizaje: Una propuesta para analizar colaborativamente los cuadernos de los estudiantes
- Orientaciones prácticas para analizar preguntas abiertas en guías de aprendizaje y evaluaciones realizadas por los docentes
- Liderando y gestionando el tiempo docente (p.3)

Según el Mineduc (2015). “Un liderazgo efectivo presenta variaciones de acuerdo al contexto, la vulnerabilidad y el tipo de establecimiento, así como a la etapa de mejoramiento o su nivel de desarrollo, lo que da cuenta de que el liderazgo efectivo es contextual y contingente” (p. 8).

El Marco para la Dirección y Liderazgo Escolar, Mineduc (2015), “describe prácticas, recursos personales, competencias y conocimientos fundamentales que orientan el desarrollo, por parte de los equipos directivos, de un liderazgo escolar efectivo en contextos diversos” ... Refiriéndose a las siguientes dimensiones de prácticas: “Construyendo e implementando una visión estratégica compartida. Desarrollando las capacidades profesionales. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar” (p. 18).

Gestión curricular

En base a la literatura consultada, la gestión curricular, es un conjunto de procedimientos y prácticas que coordinan, planifican, monitorean y evalúan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluyen acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa que genere una educación de calidad. Para Castro (2005) el proceso, “implica, fundamentalmente tomar conciencia de lo que significa para la institución escolar desarrollar un proceso de enseñanza y aprendizaje que introduzca la responsabilidad de generar y potenciar aprendizajes significativos y relevantes en sus estudiantes” (p. 19). En este proceso se involucran el director, equipo técnico-pedagógico y los docentes de los centros educativos. De acuerdo a Beltrán (2014), “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” (p. 941).

En relación a los saberes necesarios para el estudio de la gestión curricular Castro (2005) plantea que:

Demandan en primer lugar, abordar cuestiones curriculares, con la complejidad que supone definir "lo curricular". Desde esta perspectiva, se asume el currículum como una construcción cultural en dos sentidos: primero el currículum considera las circunstancias sociales e históricas que atraviesan la enseñanza institucionalizada y segundo el currículum también aparece atravesado, determinado en parte, contextualizado por la cultura institucional escolar propia de cada establecimiento (p. 14).

Gestión de recursos

El Mineduc (2018), en su definición conceptual de las áreas del PME se refiere a la gestión de recursos como:

Las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en base a tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos

educativos(p.1).

Luego el Mineduc (2018), define conceptualmente las dimensiones en el área de la gestión de recursos del PME como:

- Gestión de Personal: políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, además de un clima laboral positivo.
- Gestión de los Recursos Financieros: políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos
- Gestión de los Recursos Educativos: condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes (p. 2)

Elaboración, validación y aplicación de instrumentos.

A. Elaboración de instrumentos.

Existen distintos tipos de instrumentos de evaluación, por lo que es necesario seleccionar el indicado, de acuerdo, a las competencias que se desean evaluar.

A partir de la literatura revisada. Y considerando lo que se pretende diagnosticar con este estudio, la elaboración del instrumento más acorde, corresponde al del de observación, que permite registrar y analizar las evidencias, de desempeño, de producto y de actitudes, que se generan en forma directa. El objetivo es recopilar información de acuerdo a ciertos criterios de desempeño, en cada una de las actividades, competencias conductuales y/o conocimientos que se están evaluando.

En consideración al planteamiento de Reyes (2018):

Para realizar la observación, se hace necesaria una definición clara y precisa del propósito de la misma y una delimitación de los datos a recolectar, considerando los siguientes aspectos: qué es lo que se va a observar; qué aspectos se van a observar

detalladamente; qué o cuáles aspectos se van a observar de un modo general o global (p. 42).

Dentro de los instrumentos de observación más utilizados para la evaluación por competencias, se encuentran las escalas de calificación, que según Reyes (2018), son “descripciones de aspectos o rasgos a tener presente para evaluar un producto o una actuación...a la derecha de cada enunciado descriptivo aparecen varios niveles, grados o escalones de calidad que presenta el objeto o la actuación observada” (p. 45).

B. Validez.

Un instrumento es válido, cuando mide efectivamente aquello que se pretende evaluar. Por lo que tiene directa relación al grado o nivel de adecuación en relación al tema a diagnosticar, es decir, según Reyes (2018) “Cuando la información que permite obtener es coherente con los criterios y evidencias estipulados en el estándar de competencia” (p. 60).

Para que los instrumentos sean válidos, es necesario cuestionarse, qué tipos de evidencia se pretenden encontrar. Y cuál es el modo más apropiado para llegar a la información investigada.

Para lograr validez en la evaluación Reyes (2018) plantea que es necesario:

Partir del análisis del estándar de competencia; definir qué se va a evaluar y qué tipo de evidencias es necesario recoger o generar; seleccionar las modalidades o técnicas de evaluación; diseñar/elaborar los instrumentos que resulten más adecuados para recoger las evidencias; efectuar las adaptaciones de los instrumentos que se consideren necesarias en función del contexto productivo en el que se va a realizar la evaluación (tecnologías, productos, insumos, particularidades de la organización del trabajo, etc.) (p. 61).

C. Aplicación de instrumentos.

La aplicación de un instrumento de evaluación es fundamental para detectar, fortalezas y debilidades de un proceso, siendo posible emplearla en diferentes contextos y para diferentes fines.

Para Hernández (2014), “Los cuestionarios se aplican de dos maneras fundamentales: autoadministrado y por entrevista” (p. 233). En el caso de ser autoadministrado, se entrega directamente a los participantes, marcando ellos mismos las respuestas, no hay intermediarios. Pero la forma de autoadministración puede tener distintos contextos: individual, grupal o por envío. En el caso individual, el cuestionario se entrega al participante y éste lo responde, ya sea que acuda a un lugar para hacerlo o lo conteste en su lugar de trabajo, hogar o estudio. En el caso, de reunir a los participantes en grupos, es necesario realizar una breve introducción al propósito del estudio y al instrumento propiamente tal y finalmente responder dudas de los participantes.

6. Marco contextual.

El Colegio Los Conquistadores, donde se realizó este trabajo, es un establecimiento de educación general básica, dependiente de la Ilustre Municipalidad de Curicó, atiende en jornada escolar completa a una población mixta de alumnos desde Pre Kinder a Octavo Año Básico, con una matrícula de 140 estudiantes distribuidos en 10 cursos, contando con un curso por nivel. Cuenta con un Proyecto de Integración Escolar (P.I.E.), atendiendo a estudiantes con N.E.E. La mayor parte de nuestra matrícula esta conformada por alumnos y alumnas del sector Sur Poniente de la ciudad, con un índice de vulnerabilidad del 98%.

El establecimiento se encuentra ubicado en la Población Aguas Negras, Avenida Mataquito s/n de la ciudad de Curicó, 7° Región del Maule; considerado uno de los sectores más vulnerables de la ciudad. Cuenta con servicio de transporte para los estudiantes. En la comunidad donde se encuentra emplazado el establecimiento cuenta con redes de apoyo tales como SAR, Reten de Carabineros, Cuerpo de Bomberos, Juntas de Vecinos, Fundación de la Familia, Naim, etc.

El Colegio, fue fundado el 27 de Abril de 1965, con el nombre de Escuela N° 60 en la población Graciela Letelier, atendiendo alumnos(as) de 1° a 6° básico. Posteriormente, se trasladó a la actual ubicación, donde recibió el nombre de F-14. En 1978 se inaugura nuevo edificio para el establecimiento en calle Población Aguas Negras avenida Mataquito S/N , el cual tenía una capacidad para 1.000 (mil) estudiantes, por lo que abrió los cursos de 7° y 8° básico. En Julio del año 2009, se inaugura el actual edificio con una capacidad de 700 estudiantes, En el año 2019, nuevamente cambia de nombre con el fin de dar un nuevo concepto y concordancia con el sello “tecnológico” del establecimiento, pasando a llamarse Colegio Los Conquistadores, cuyo lema es “Conquistando Futuro”.

El establecimiento cuenta con una amplia y moderna infraestructura de dos pisos entre los cuales se puede destacar, una multicancha techada y de cemento en uno de los patios, cuenta con salas de espacio amplio para educación parvularia, primer y segundo ciclo, una sala de integración, dos salas de computación, una sala audiovisual de conferencias, salas temáticas de lenguaje, matemáticas, inglés, y psicomotricidad, un laboratorio de ciencias, una biblioteca, un comedor amplio para los estudiantes, bodega de materiales deportivos, bodega de materiales y recursos pedagógicos, etc.

Actualmente, el colegio es liderado por un director subrogante, con un cuerpo docente de 23 profesionales y 12 asistentes de educación. Se atiende alumnos con un índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) del 98% y la concentración de alumnos prioritarios de un 71,1%.

7. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.

El instrumento evaluativo de observación utilizado, fue una escala de apreciación, compuesta por 4 criterios de valoración correspondientes a un determinado nivel de calidad (desde prácticas observadas difusamente valoradas con el número 1, hasta aquellas prácticas que están incorporadas y con procesos de permanente perfeccionamiento valoradas con el número 4). Pretende recopilar información de prácticas o desempeños en 4 áreas que tienen que ver con la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos, cada una de ellas delimitadas por dimensiones y acciones practicadas dentro del establecimiento; que permitirán detectar fortalezas y debilidades orientando un posterior plan de mejora.

El instrumento se elaboró con referentes que constituyen un marco orientador de prácticas pedagógicas necesarias para generar aprendizaje en los estudiantes; y de evaluación de los procesos de gestión educacional. Como los son el Marco para la Buena Enseñanza y los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos, los cuales fueron elaborados por el Ministerio de Educación, con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y niñas del país.

La elaboración del instrumento fue realizada por la profesora de Educación Física. Licenciada en Educación y, candidata a Magister Educacional Jimena González Mellado.

La validación del instrumento fue realizada por una Docente del Establecimiento Colegio los Conquistadores, la cual revisó el instrumento y a partir de una ficha de validación indicó el grado de adecuación en función del contexto productivo en el que se va a realizar la evaluación, que permite diagnosticar pertinentemente las 4 áreas señaladas anteriormente.

El instrumento fue aplicado a un grupo multidisciplinar, conformado por educadoras de párvulo, educadoras diferenciales, profesores jefes y de asignatura del establecimiento, resultando un total de 16 profesionales. Los cuales fueron reunidos en grupo,

realizándose una breve introducción al propósito del estudio y al instrumento propiamente tal. Finalmente se entregó a cada docente el instrumento para su evaluación.

A continuación, se presenta el instrumento aplicado.

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

Introducción

El presente instrumento de evaluación pretende recopilar información de acuerdo a 4 áreas del establecimiento: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Cada una de ellas delimitadas por dimensiones y acciones practicadas dentro del establecimiento. Se solicita en cada uno de los ítems, indicar de acuerdo a los criterios de valoración, el nivel de calidad que usted estime pertinente.

Escala evaluativa

VALOR	NIVEL DE CALIDAD
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática.
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 en 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.

1. Área: Formación basada en competencias

1.1 Dimensión: Saber Conocer

Consideraciones a evaluar: todas aquellas acciones que demuestran 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.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes comprenden los conocimientos fundamentales de la disciplina que enseñan, las habilidades y actitudes que favorecen su aprendizaje y las relaciones entre ellos.				
2. 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.				
3. Los y las docentes conocen un repertorio de estrategias y recursos didácticos, y conectan los objetivos de aprendizaje y saberes disciplinares con las características, conocimientos previos y habilidades de sus estudiantes.				
4. 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 enseñan.				
5. Los y las docentes analizan e interpretan 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.				
6. Los y las docentes conocen y aplican la normativa vigente de denunciar oportunamente hechos con características de maltrato infantil o cualquier otro delito que afecte a niños, niñas y adolescentes.				

1.2 Dimensión: Saber Ser

Consideraciones a evaluar: Acciones que implican propiciar ambientes inclusivos en los que todos/as los/as estudiantes se sientan cómodos, seguros, respetados, valorados, desafiados y apoyados, para que puedan aproximarse de manera efectiva al aprendizaje, desarrollar las competencias personales y sociales necesarias para desenvolverse de manera activa y propositiva, y lograr un desarrollo integral.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes promueven relaciones de respeto, cercanía, honestidad y equidad en las interacciones dentro y fuera del aula.				
2. Los y las docentes abordan oportunamente situaciones que ponen en riesgo el ambiente de respeto en el aula y cualquier manifestación de discriminación.				
3. Los y las docentes previenen situaciones de conflicto a través de normas claras y consistentes, coherentes con las orientaciones del establecimiento, y aborda efectivamente conductas y actitudes que son contrarias a la convivencia.				
4. Los y las docentes monitorean constantemente la convivencia y analizan la efectividad de las estrategias que utilizan para promover el trato respetuoso, prevenir y resolver conflictos.				
5. Los y las docentes implementan estrategias para que sus estudiantes desarrollen habilidades para identificar sus aptitudes e intereses personales, reconocer y regular sus emociones, tomar decisiones en forma responsable y autónoma, establecer relaciones positivas, manejar situaciones desafiantes y cuidar de sí mismo, tanto física como mentalmente.				

1.3 Dimensión: Saber Hacer

Consideraciones a evaluar: Implementar diversas estrategias de enseñanza y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes diseñan experiencias de aprendizaje efectivas y desafiantes, incorporan el uso de diversos recursos que potencian la construcción del conocimiento, y el desarrollo de habilidades, actitudes y valores.				
2. Los y las docentes seleccionan las estrategias didácticas adecuadas y diversas actividades, que promuevan el logro de los objetivos de aprendizaje de sus estudiantes.				
3. Los y las docentes organizan los distintos momentos de la clase, distribuyendo el tiempo de manera efectiva, para cubrir los objetivos de aprendizaje.				
4. Los y las docentes aplican estrategias motivacionales y consigue involucramiento, perseverancia y compromiso con las actividades de aprendizaje de parte de sus estudiantes.				
5. Los y las docentes planifican la evaluación considerando diversas técnicas e instrumentos que aportan información oportuna y pertinente respecto del avance y logro de los objetivos de aprendizaje.				
6. Los y las docentes analizan los datos y evidencias que aportan las evaluaciones, para identificar brechas entre los aprendizajes esperados y los efectivamente logrados, que mejoren procedimientos y técnicas evaluativas.				
7. Los y las docentes comunican con claridad los objetivos de aprendizaje y comprueba que sus estudiantes los comprenden y pueden relacionarlos con sus propias experiencias. ofreciendo apoyos específicos a los y las estudiantes que los requieran.				
8. Los y las docentes ajustan su práctica pedagógica en función de las situaciones contextuales, las respuestas de los/as estudiantes y las evidencias que recopila mediante el monitoreo de sus progresos.				

9. Los y las docentes explican a sus estudiantes los criterios de evaluación, alineados al objetivo de aprendizaje.				
10. Los y las docentes comprueban durante la clase, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifican dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
11. Los y las docentes ofrecen a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación.				

2. Área: Liderazgo pedagógico

2.1 Dimensión: Establecer dirección

Consideraciones a evaluar: Establecer metas y expectativas. Propiciar que todos los actores educativos se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
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.				

2.2 Dimensión: Rediseñar la organización

Consideraciones a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo estructura la institución, organiza sus procesos, define roles en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.				
2. El equipo directivo asegura que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.				
3. El equipo directivo recolecta y analiza sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permita tomar decisiones informadas y oportunas.				
4. El equipo directivo en conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestiona eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.				
5. El equipo directivo vincula el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como del sistema escolar en su conjunto.				
6. El equipo directivo informa y explica de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.				

2.3 Dimensión: Desarrollar personas

Consideraciones a evaluar: Promoción y participación 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, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y genera diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.				
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.				

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

Consideraciones a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.				
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 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.				

3. Área: Gestión curricular

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Consideraciones a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje; asegurando la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	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.				

3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Consideraciones a evaluar: Procedimientos y prácticas implementadas en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en Las Bases Curriculares.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	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.				

3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Consideraciones a evaluar: Políticas, procedimientos y estrategias para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	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.				

4. Área: Gestión de recursos

4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano.

Consideraciones a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.				
2. 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 equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento.				
5. El equipo directivo promueve un clima laboral positivo.				

4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.

Consideraciones a evaluar: Políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				
2. El equipo directivo se asegura de cumplir con la normativa vigente.				
3. El equipo directivo conoce las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional.				

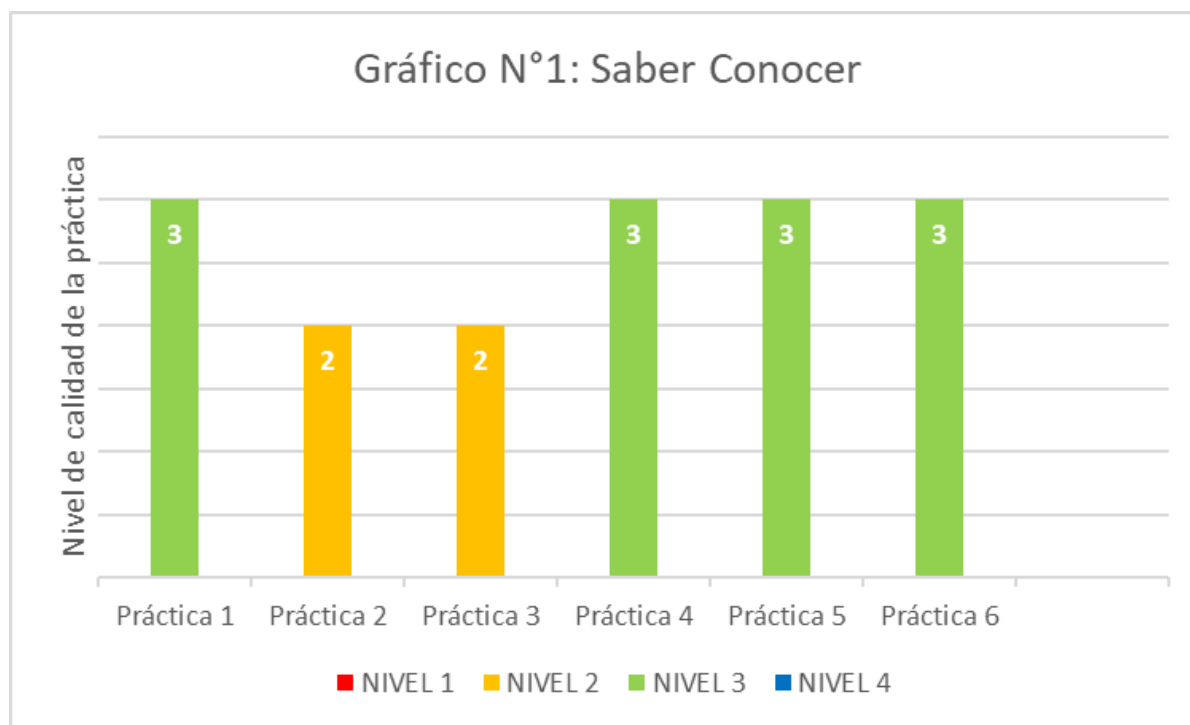
4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Consideraciones a evaluar: Procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo se asegura de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.				
2. El equipo directivo se asegura de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				
3. El equipo directivo se asegura de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.				

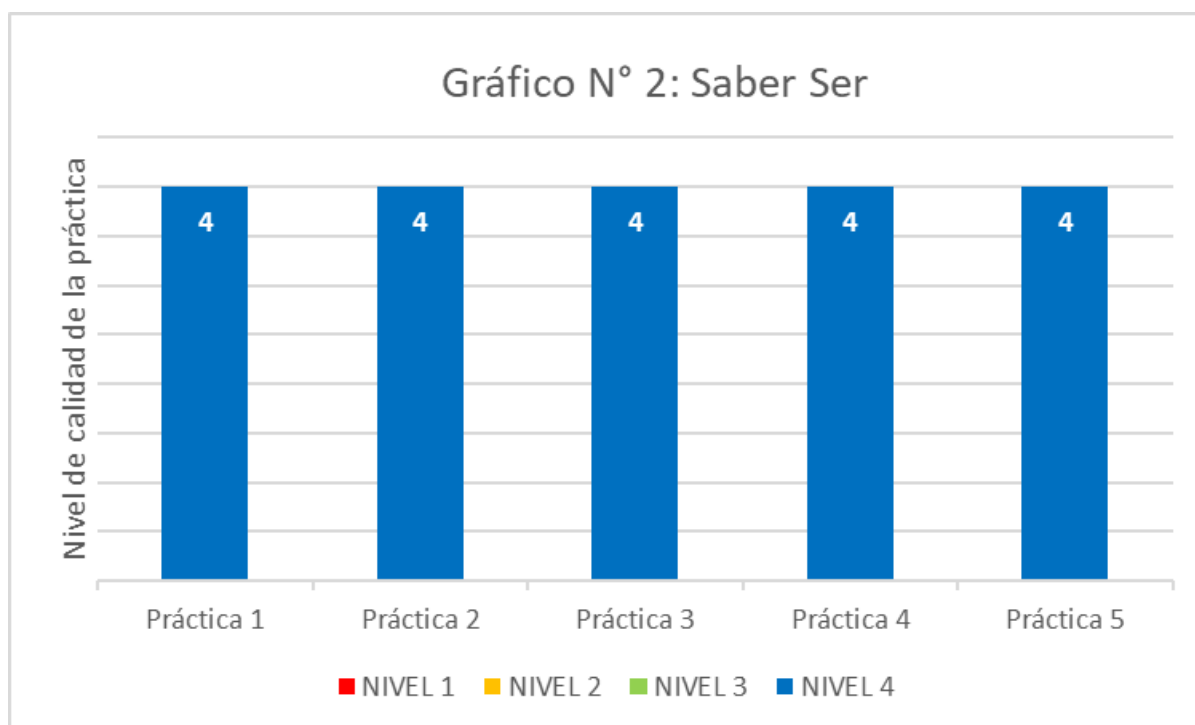
8. Análisis de los resultados.

1. Área Formación basada en competencias

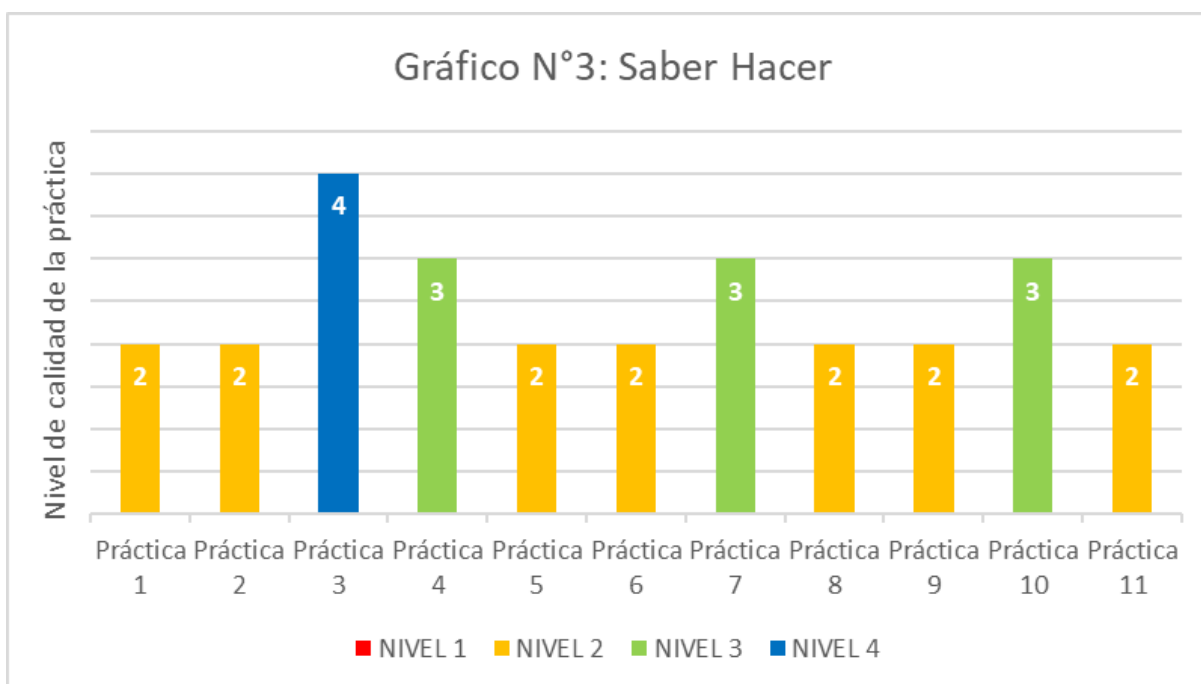


El gráfico N°1, nos indica que en el colegio en la dimensión del “saber conocer” la mayoría de las prácticas se encuentran en el nivel 3 de calidad, sin embargo, existirían 2 de las 6 prácticas diagnosticadas con un nivel de calidad igual a 2, es decir un bajo nivel de desempeño. Relacionadas con:

- Las conexiones que docentes pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, que permitan generar puentes para que los estudiantes comprendan una situación desde diferentes puntos de vista.
- Que manejen metodologías que conecten los objetivos de aprendizaje con los conocimientos y habilidades de los estudiantes, es decir, usar estrategias metodológicas específicas en las diferentes disciplinas para lograr que los alumnos se acerquen a los contenidos y desarrollen habilidades intelectuales, sociales y emocionales.

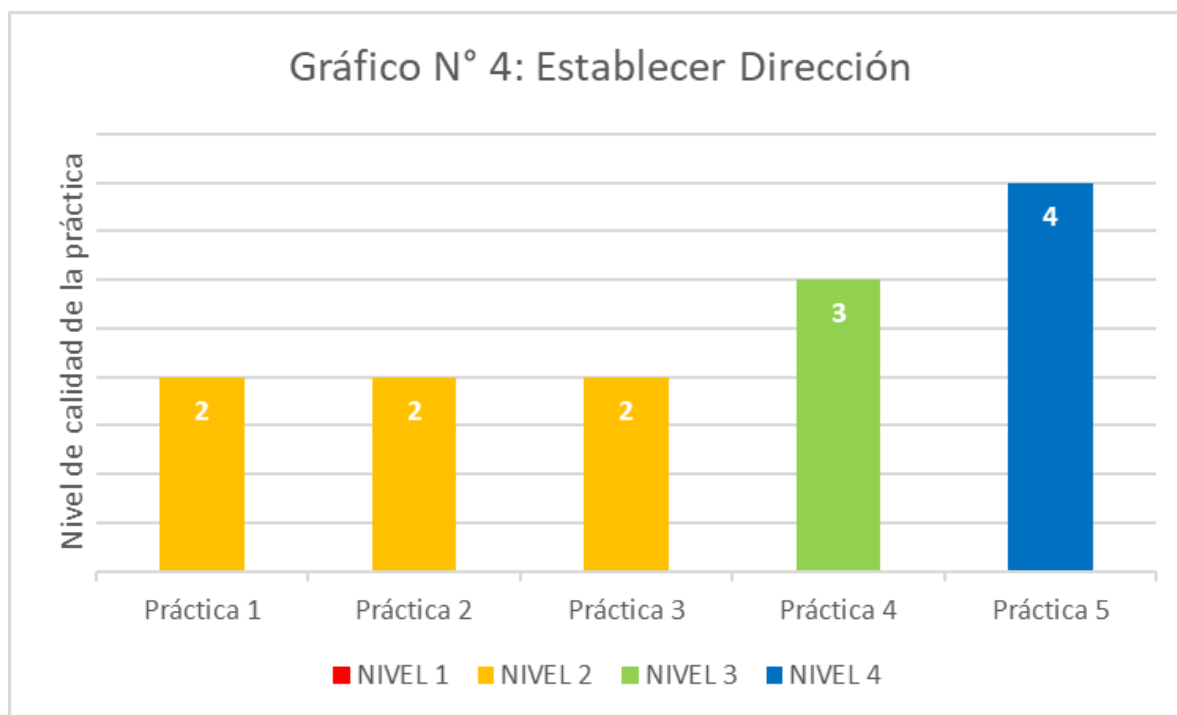


En la dimensión del “saber ser” se puede apreciar en el gráfico N°2, que todas las prácticas se encuentran en un nivel de desempeño igual a 4, lo que evidencia acciones que propician ambientes inclusivos en los que los/as estudiantes se sientan cómodos, seguros, respetados, valorados, desafiados y apoyados, que les permite desenvolverse de manera activa logrando un desarrollo integral.

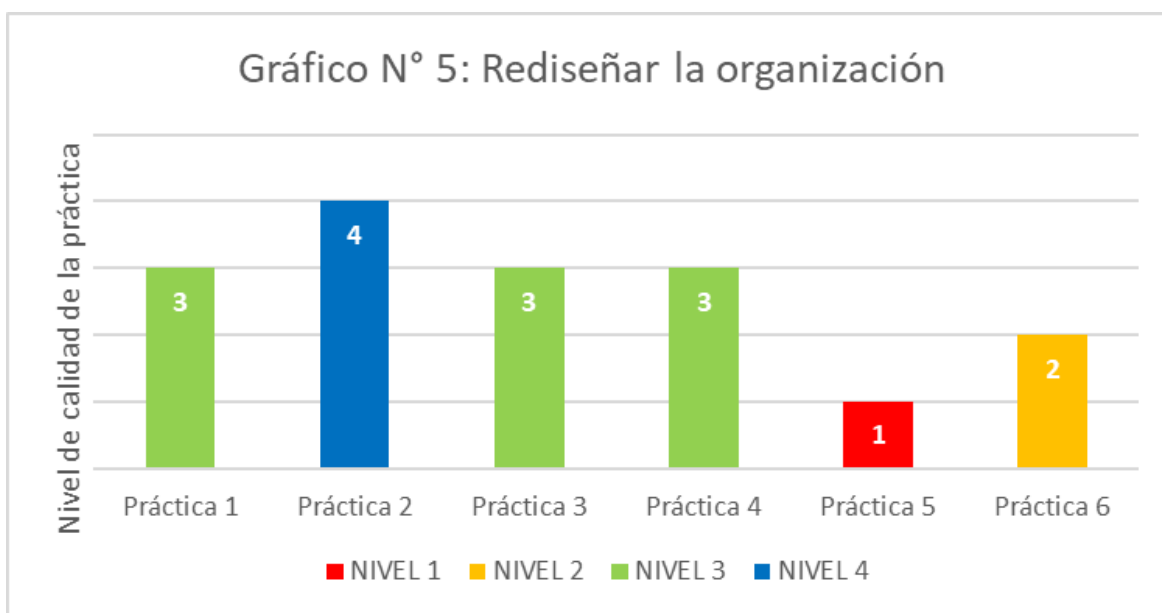


En la dimensión del “saber hacer” del gráfico N°3, se pueden apreciar que solo 4 de 11 prácticas se encuentran en niveles igual o superior a 3 con procesos consolidados. Sin embargo, más de la mitad de las prácticas no evidencian una progresión secuencial de procesos que orienten a que los docentes diseñen y seleccionen diversas estrategias didácticas y actividades de enseñanzas adecuadas, efectivas y desafiantes. Así como también, la utilización de diversas técnicas e instrumentos de evaluación, que contribuyan a evidenciar de forma oportuna y pertinente avances o logros de aprendizajes que aporten información necesaria para realizar procesos de análisis y ajustes de prácticas pedagógicas necesarias para conseguir aprendizajes profundos, significativos y de calidad en los estudiantes. y además que en los procesos evaluativos los docentes expliquen a sus estudiantes los criterios de evaluación, alineados al objetivo de aprendizaje y retroalimenten de manera oportuna basándose en los criterios e indicadores de evaluación.

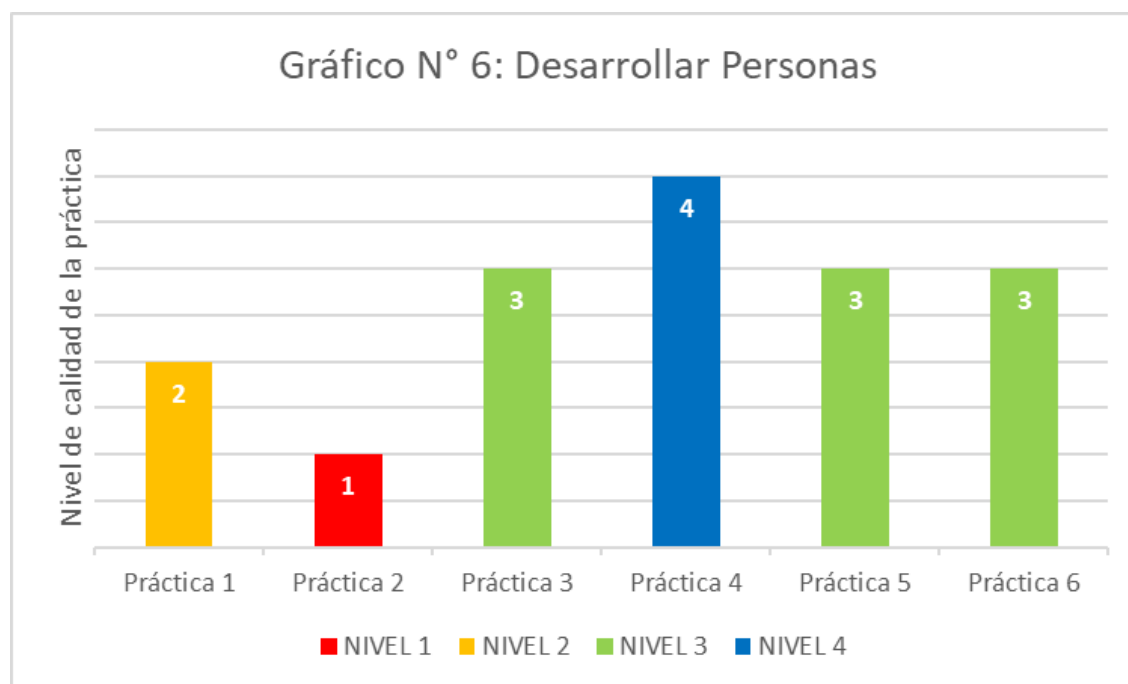
2. Área Liderazgo pedagógico



En relación al área de liderazgo pedagógico, la dimensión de “establecer dirección”, presenta solo dos prácticas en un nivel igual o superior a 3. No obstante más de la mitad de las prácticas de esta dimensión se encuentran en un nivel donde no existen procesos que oriente a la mejora, en cuanto a la revisión entre el equipo directivo y la comunidad educativa del proyecto educativo institucional y curricular, así como también difusión y planificación participativa con todos los actores de la comunidad en planes y metas de mejoramiento. por lo que no se logra un sentido, orientación y motivación para el trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa que contribuya a la cohesión y alineamiento de los esfuerzos para el logro de aprendizajes y valores, fortalecimiento de metas de mejoramiento por parte de todos los actores de la comunidad educativa y claridad sobre el proyecto educativo institucional que permitan un mayor involucramiento y apropiación de él por parte de los miembros que la conforman.

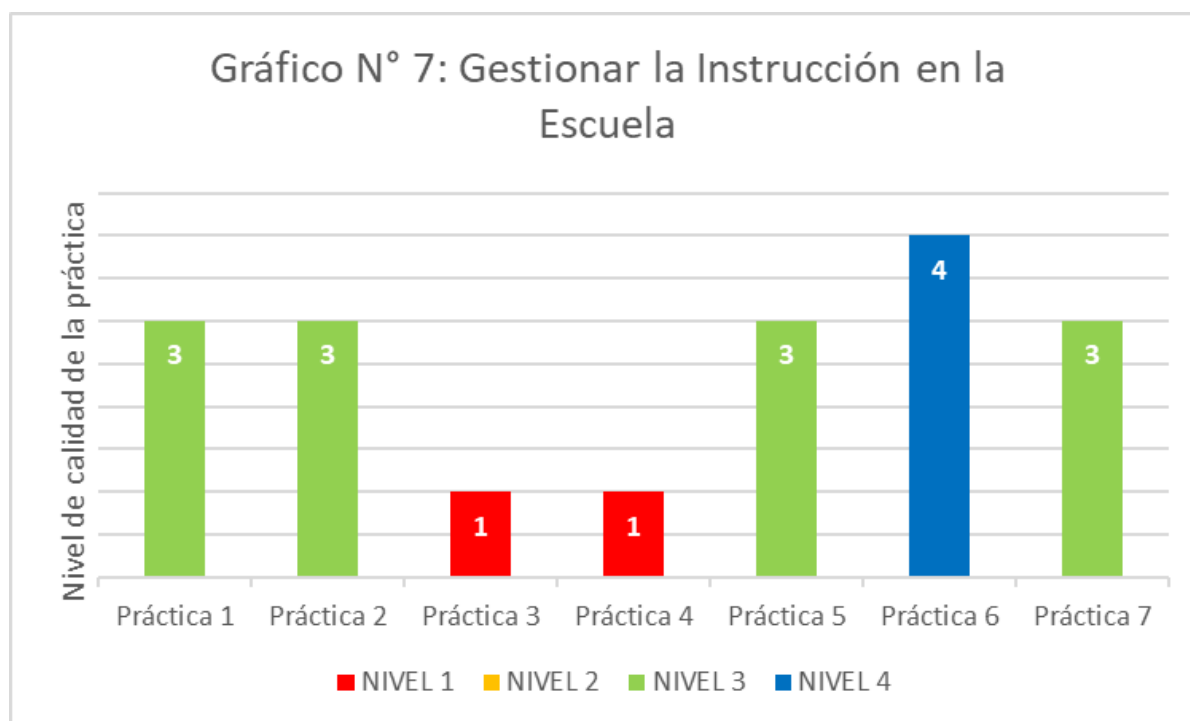


En relación al gráfico N° 5 de “rediseñar la organización”, se observa que la mayoría de las prácticas se encuentran en un nivel donde las practicas ya se encuentran sistematizadas, incluso una de ellas incorpora la evaluación permanente en cuanto a asegurar, por parte del equipo directivo, que el funcionamiento del establecimiento responda a normas y políticas educativas nacionales. Sin embargo, no se observa como práctica instaurada, lo que tiene que ver con acciones que expliquen, de manera periódica y comprensible, los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa. Lo que genera un proceso de poca transparencia y confianza que va en desmedro del liderazgo directivo. Finalmente, la práctica que dice relación a vincular el establecimiento con otras instituciones se encuentra en un nivel bajo lo que merma el generar redes de intercambio de prácticas, ideas y apoyos útiles y efectivos, tanto para las necesidades de docentes y estudiantes.



En relación al gráfico N°6 podemos observar que la mayoría de las prácticas se encuentran en un nivel igual o superior a 3, que indican practicas ya instauradas con una progresión secuencial de procesos como reconocer y celebrar logros individuales y colectivos del personal, apoyar y demostrar consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada uno de los funcionarios, promoción de liderazgos al interior de la comunidad educativa y generación de condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional. Sin embargo, existen 2 prácticas que se encuentran en un nivel igual o inferior a 2 lo que se traduce en procesos con una baja progresión secuencial en relación a implementar estrategias de búsqueda y selección de personal con las capacidades y las actitudes acordes a las necesidades y la cultura del establecimiento e inducción para los nuevos docentes de manera que se apropien de las normas de funcionamiento y de la cultura del establecimiento, lo que produce una rotación constante de algunos cargos o funcionarios que no se adaptan al contexto del colegio. Así como también se observa como una práctica poco sistemática y difusa, la motivación por parte del equipo directivo, a la formación continua que incentive a los docentes a revisar y analizar sistemáticamente sus prácticas y estrategias de enseñanza

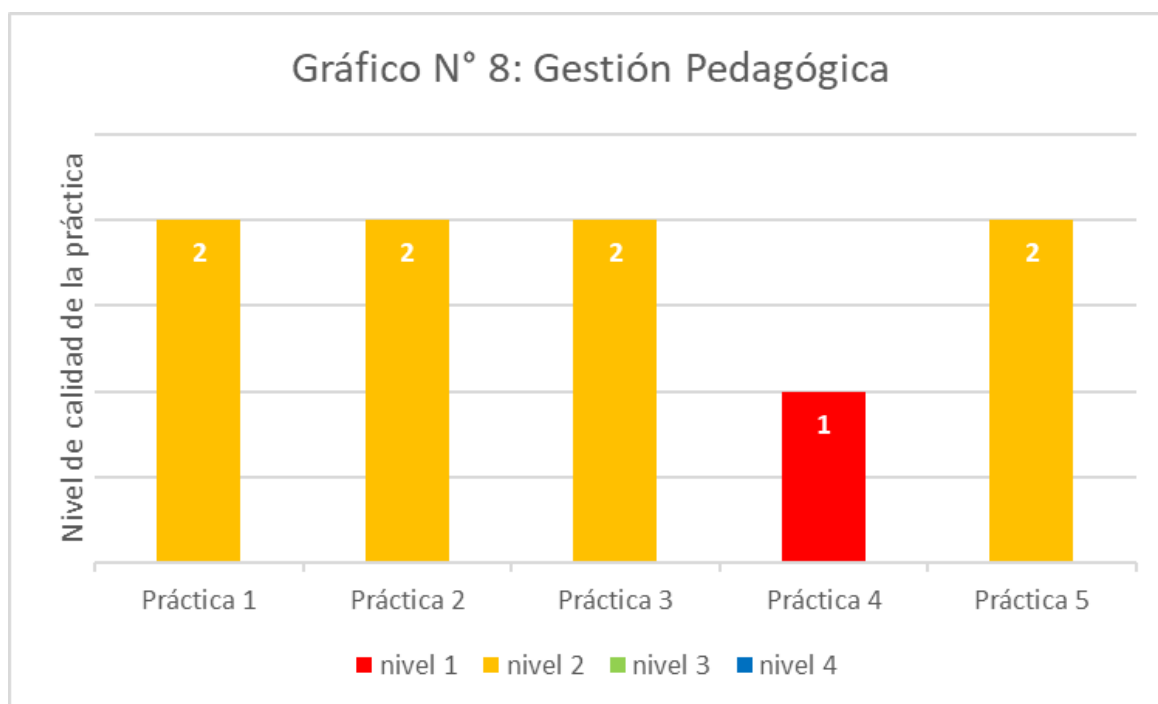
desde diferentes perspectivas para alcanzar mayores logros de aprendizajes en los estudiantes.



En el gráfico N°7 “gestionar la instrucción en la escuela” se puede observar una dimensión bastante consolidada en lo que tiene relación con la articulación y coherencia del currículum y las prácticas de enseñanza de los diferentes niveles y asignaturas, monitoreo de la implementación curricular, interrupciones de clases o sobrecarga de proyectos que distraigan los procesos de enseñanza-aprendizaje, implementación de apoyos a estudiantes con dificultades de aprendizaje o en los ámbitos conductual, afectivo o social, identificación de buenas prácticas de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, se aprecian 2 prácticas poco sistemáticas en sus procesos, estas son las de acompañamiento, evaluación y retroalimentación de las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes y la identificación de fortalezas y debilidades de éstos para asignarlos al nivel, asignatura y curso en que puedan alcanzar su mejor desempeño. En esta situación se puede ver que ambas están relacionadas ya que, al no tener un proceso de observación sistemático de docentes, no se pueden detectar fortalezas ni debilidades, de modo de dar acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento de

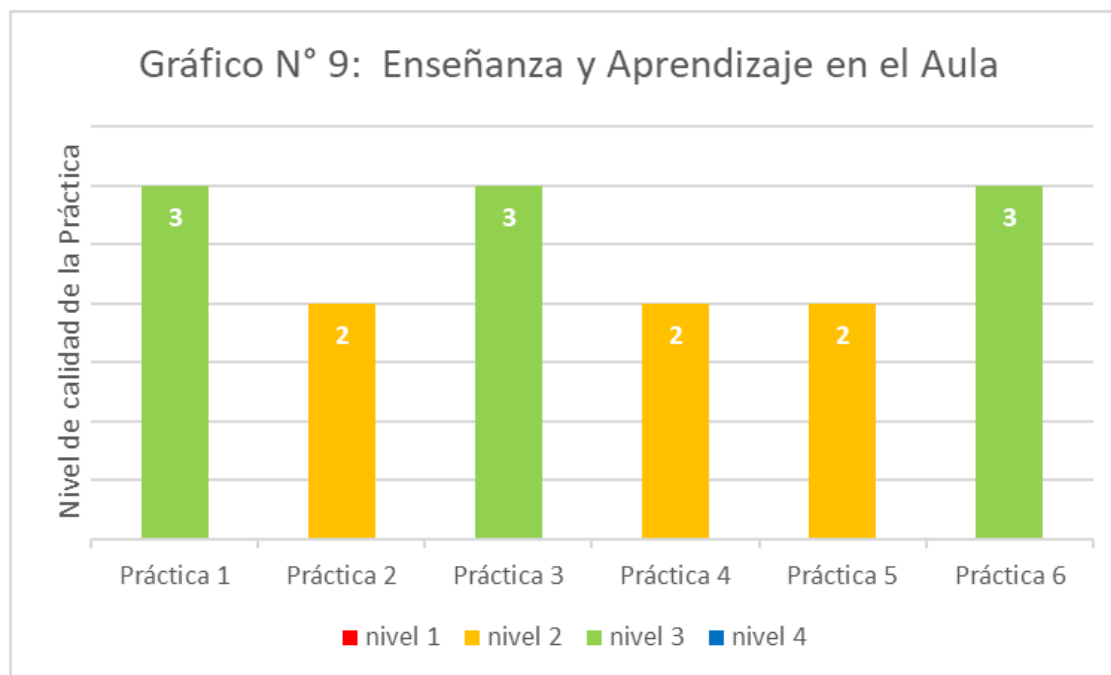
sus prácticas, ni asignar según las competencias de cada docente el nivel o asignatura donde tenga un mejor desempeño.

3. Área Gestión curricular

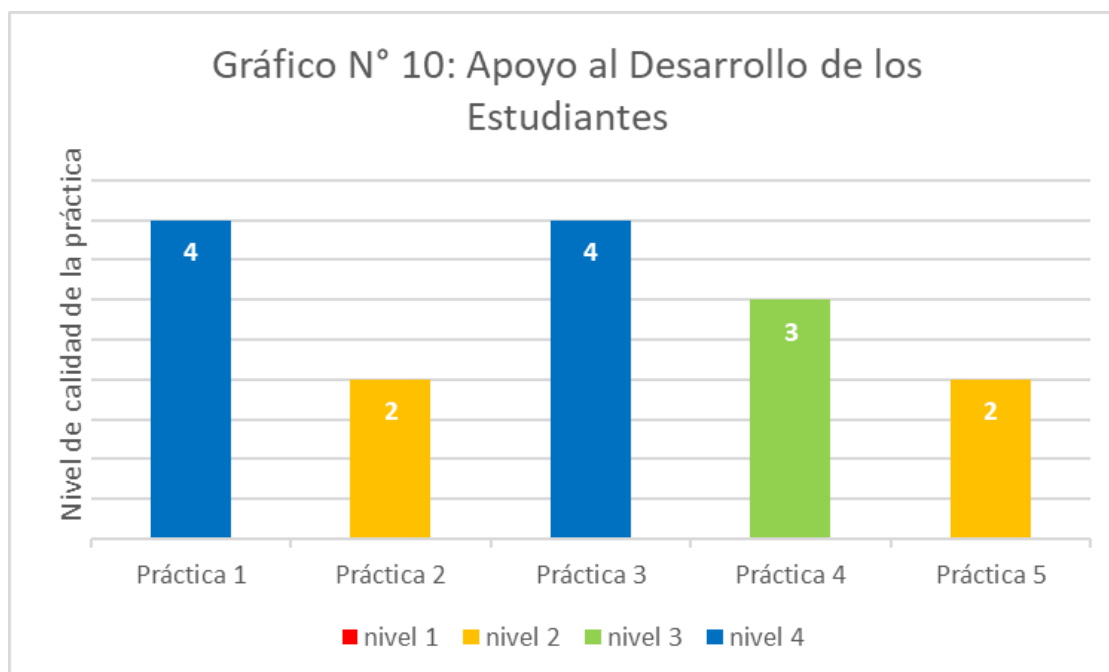


En el área de gestión curricular, el gráfico N°8 “gestión pedagógica” se pueden observar todas las prácticas en un nivel igual o inferior a 2. Traduciéndose en prácticas o acciones con muy poca o nula solidez, apreciándose 4 prácticas con propósitos explícitos y claros para todos los actores del establecimiento, pero que no presentan una progresión en sus procesos tendientes a una mejora de resultados institucionales que propicien prácticas pedagógicas instaladas. Esto reflejado en que no existe un proceso efectivo de: apropiación de los programas de estudio y bases curriculares, cumplimiento de ciertos lineamientos pedagógicos que implementen efectivamente el currículum, gestión para la elaboración de planificaciones que orienten un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo, y para una evaluación y monitoreo de los aprendizajes que permitan la toma de decisiones pedagógicas. Así como también se puede observar en el gráfico una práctica con un nivel de calidad cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática, referido al acompañamiento

del equipo directivo y técnico-pedagógico, a partir de la observación y retroalimentación de clases que logren identificar las reales necesidades de apoyo a los docentes.

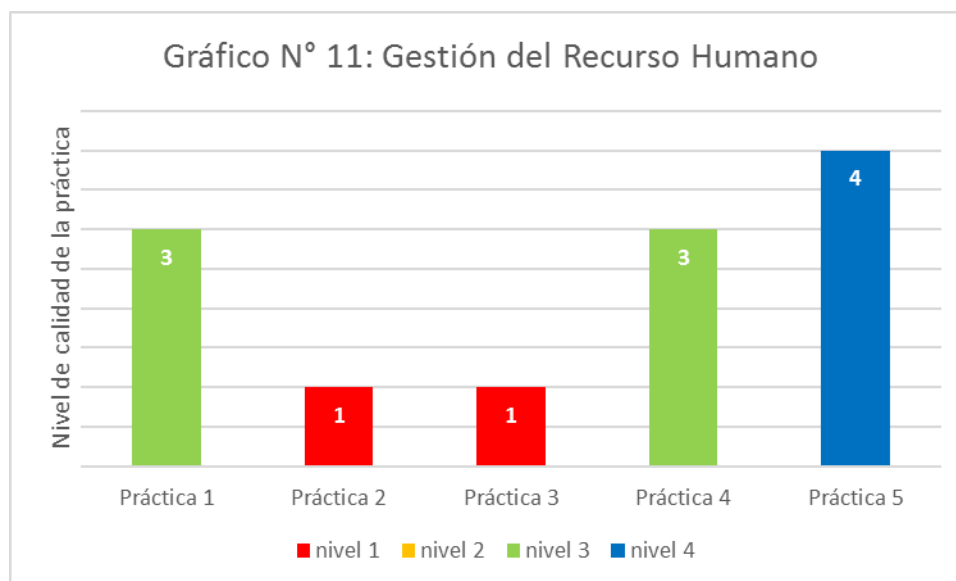


En el gráfico N°9 “enseñanza y aprendizaje en el aula” se puede observar que la mitad de las prácticas se encuentran en un nivel de calidad 3, es decir, acciones ya consolidadas por los docentes que tienen relación con centrar las clases en los objetivos de aprendizaje; establecer vínculos pedagógicos positivos y el uso efectivo del tiempo de clases. Sin embargo, se diagnostican 3 prácticas en las que sus procesos se encuentran más bien débiles, y por consiguiente dificultan el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del aula. Estas dicen relación al uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los objetivos; al monitoreo del aprendizaje de los estudiantes y retroalimentación constante durante las clases; y finalmente asegurar de que todos los estudiantes trabajen en clases donde se promueva el estudio independiente y la responsabilidad.

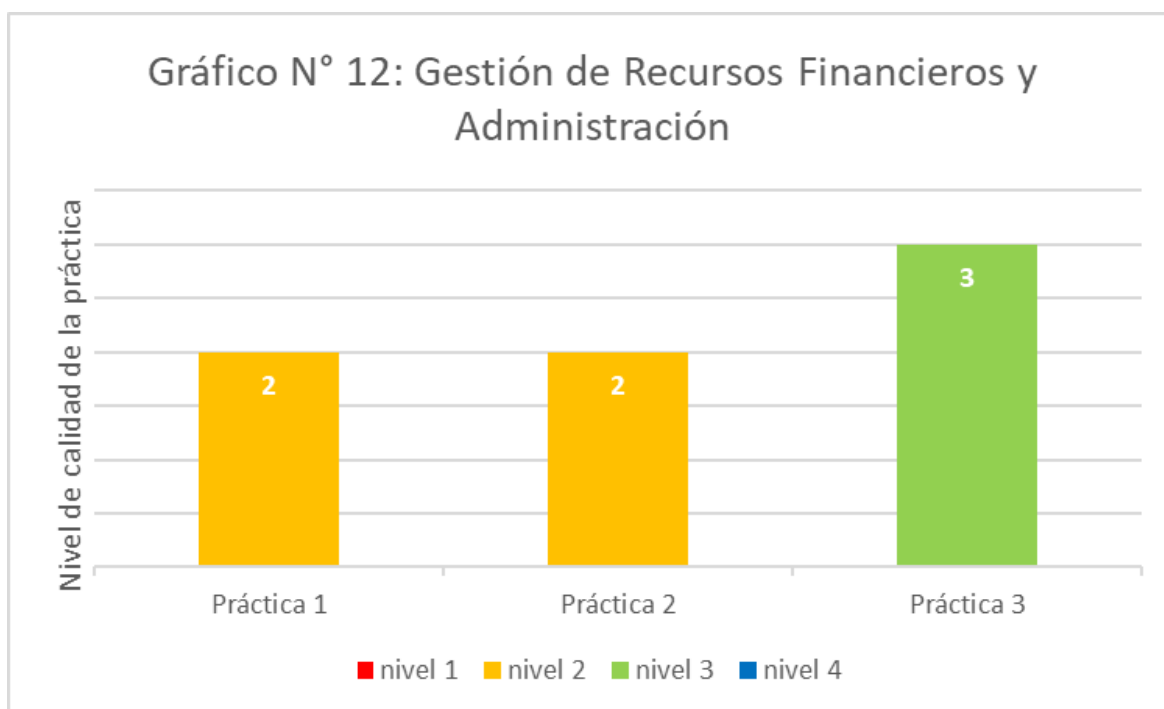


En el gráfico N°10 “Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes” se aprecia que 3 prácticas se encuentran en un nivel igual o superior a 3. Sin embargo, existen 2 prácticas diagnosticadas en un nivel de calidad inferior donde sus procesos no están bien instaurados y estos hacen relación a implementar estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas. De igual manera en la práctica de incorporar un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas. Lo que desencadena en una falta de motivación para los estudiantes.

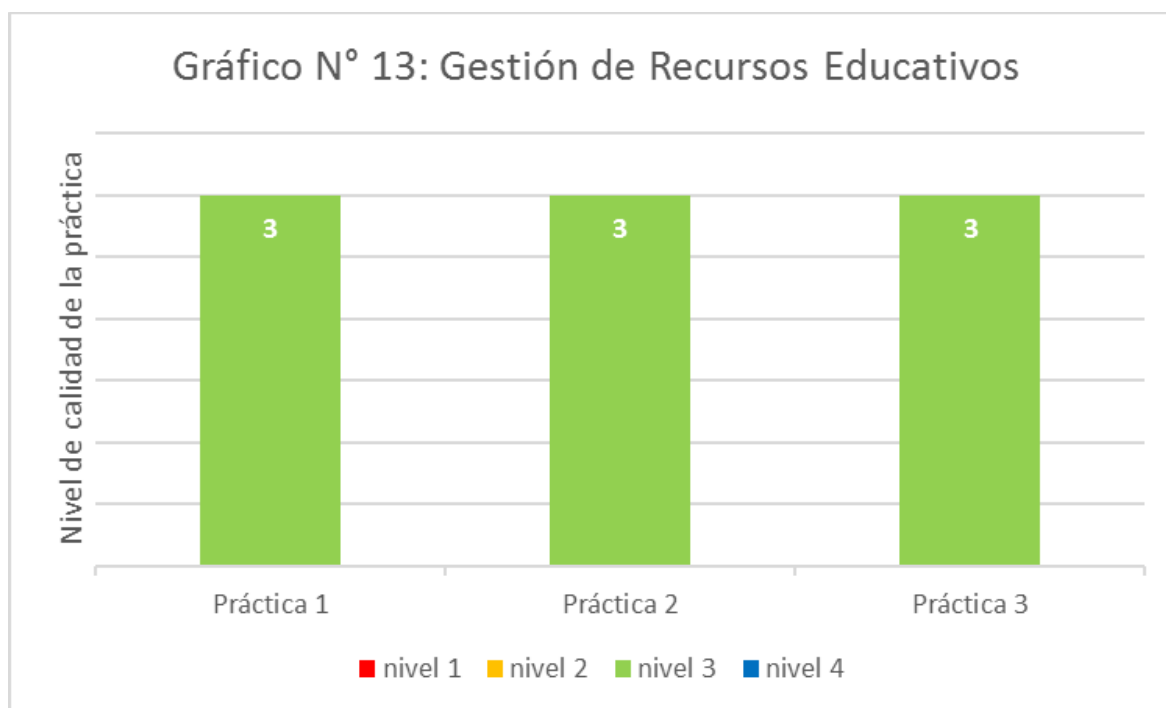
4. Área Gestión de recursos



En el área de gestión de recursos, el gráfico N°11, correspondiente a la dimensión “Gestión del Recurso Humano” se evidencian 3 prácticas en un nivel de calidad igual o superior a 3, estas ya se encuentran sistematizadas y con procesos tendientes a la mejora, incluso una de ellas incorpora la evaluación permanente en cuanto a promover un clima laboral positivo. Sin embargo, existirían 2 prácticas diagnosticadas con un nivel de calidad igual a 1, es decir, prácticas cuyas acciones o propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática. Éstas tienen relación a implementar estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente. Y a la implementación de un sistema de evaluación y retroalimentación de desempeño que conlleven a contar con un equipo calificado, que se desarrolle de manera adecuada en cada una de sus funciones.



En el gráfico N°12 “Gestión de Recursos Financieros y Administración”, se observa 1 de 3 prácticas con una sistematicidad y progresión secuencial que orienta a la mejora de los resultados institucionales, en consecuencia, definida como una práctica institucional o pedagógica; referida a conocer redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y que pueden ser usadas para potenciar el Proyecto Educativo Institucional. Sin embargo, 2 de las prácticas restantes se encuentran en un nivel inferior, éstas referidas tanto a, gestionar la matrícula y asistencia de los estudiantes, como a asegurar el cumplimiento de la normativa vigente. Traduciéndose en procesos poco sistemáticos, efectivos o errados, al momento de definir medidas de mejora, e implementación de acciones referidas a evitar conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar.



En el gráfico N°13, “Gestión de Recursos Educativos” se observan todas las prácticas en un nivel de calidad cuyos procesos están encaminados a una mejora permanente, por lo que se consideran prácticas bien consolidadas e instaladas en el establecimiento. Éstas referidas a mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado, además de, contar con los recursos materiales y didácticos necesarios que respondan adecuadamente a los intereses y necesidades de los estudiantes, generando, por consiguiente, un apoyo y fomento al aprendizaje.

9. Propuestas de mejora.

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Adquirir diversas metodologías didácticas y de evaluación, además de generar conexiones con otras disciplinas que promuevan de forma eficiente el logro de los objetivos de aprendizaje.	Talleres de reflexión, en consejos de profesores, a partir de las propias experiencias con diversas metodologías y estrategias de enseñanza y evaluación, con resultados efectivos.	Coordinadora UTP. Docentes.
	Reuniones colaborativas mensuales, por ciclo, donde participen los profesores de los diferentes subsectores del aprendizaje.	Coordinadoras de ciclo.
	Propuestas, que orienten intervenciones efectivas en el aula como la motivación mediante desafíos, técnicas de preguntas, de control de grupo, retroalimentación, etc. Durante los consejos técnicos.	Coordinadora UTP.

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Tener una visión enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento,	Definir y/o revisar, en forma anual y en conjunto con la comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular considerando las necesidades de la escuela, los desafíos y oportunidades del contexto en el cual funciona el	Director. Equipo de gestión.

	establecimiento, proyecto que inspira y motiva a los docentes, asistentes de la educación, estudiantes y a sus familias.	
Traducir propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo,	Realizar procesos de planificación participativa de forma anual, con todos los actores de la comunidad educativa, que reflejen las necesidades y los intereses de los distintos miembros de la institución, para fortalecer el compromiso con los planes y metas de mejoramiento.	El equipo directivo
Difundir y explicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus resultados y avances a todos los actores de la comunidad educativa.	Difusión sistemáticamente, a través de diferentes canales y espacios formales e informales, de los objetivos, planes y metas del establecimiento.	Equipo directivo. Departamento de comunicaciones.
	Difusión anual por medio de una cuenta pública, de resultados y avances, a los diversos actores de la comunidad educativa.	Director.
Vincular el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores del entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento.	Generar al inicio del año escolar diversas redes de apoyo útiles y efectivas (Cesfam, Carabineros, Establecimientos con niveles de desempeño avanzado), que sean un aporte tanto para las necesidades de docentes y estudiantes, como para la colaboración y el mejoramiento del establecimiento.	Equipo directivo

Contar con un equipo idóneo de trabajo.	Búsqueda y selección a través de entrevistas, observación de la práctica, y diseño de una matriz con indicadores de competencias a profesores y asistentes de la educación que cuenten con las capacidades y actitudes acordes a las necesidades y cultura del establecimiento.	Equipo directivo.
	Inducción de normas de funcionamiento y cultura del establecimiento, para los nuevos docentes que se incorporan.	Equipo directivo.
	Retención de funcionarios a través del mejoramiento de las condiciones laborales y de un clima de confianza.	Equipo directivo. Sostenedor.
Fortalecer las competencias de docentes y asistentes de la educación.	Generar 2 capacitaciones anuales para los docentes en torno a mejorar competencias curriculares. Previa evaluación.	Equipo directivo.
	Generar 2 capacitaciones para los asistentes de la educación en temáticas asociadas a su rol educador.	Equipo directivo.
Promover que cada docente alcance su mayor desempeño en el nivel y/o asignatura adecuada según sus competencias.	Identificar fortalezas y debilidades de cada docente a partir de una escala de apreciación (previamente establecida e informada a cada docente) basada en competencias propias del nivel y/o asignatura que imparte.	Equipo directivo.

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Coordinar la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los Programas de Estudio.	Definir los planes de estudio y la asignación de docentes y horarios de los cursos en función de los objetivos académicos y formativos del establecimiento y de las necesidades de los estudiantes. considerando la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana y la experiencia de los docentes en sus respectivas áreas.	Director. Equipo técnico-pedagógico
	Promover que los docentes se apropien, conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio. Generando espacios para su análisis y discusión e invitando a expertos para que las expliquen y revisen el alineamiento de las planificaciones con las Bases.	Director. Equipo técnico-pedagógico.
Acordar con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	Acordar con los docentes al inicio del año, lineamientos metodológicos para aprender a leer, el enfoque para enseñar matemática, el énfasis metodológico en ciencias. Lineamientos metodológicos transversales como el	Director. Equipo técnico-pedagógico.

	uso de TIC, aprendizaje basado en proyectos.	
Gestionar la elaboración de planificaciones que contribuyan a la conducción efectiva del proceso de enseñanza-aprendizaje.	Analizar con los docentes las planificaciones de cada unidad y retroalimentar su contenido. buscando material complementario, corrigiendo errores y mejorando las actividades.	Equipo técnico-pedagógico.
	Asegurar que los docentes elaboren o adapten planificaciones por unidad para cada asignatura. Gestionando que especifiquen: Objetivos de Aprendizaje, actividades de enseñanza y estrategias de evaluación formativas y sumativas, considerando los aprendizajes previos de los estudiantes.	Equipo técnico-pedagógico.
Acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases.	Acordar con los docentes las prácticas pedagógicas que se buscan instalar en el establecimiento y que se trabajarán en el acompañamiento. En relación al Marco para la Buena Enseñanza.	Equipo directivo. Equipo técnico-pedagógico
	Realizar observaciones de clases breves al menos una vez al mes a cada docente, enfocadas en la instalación de las prácticas acordadas.	Equipo directivo. Equipo técnico-pedagógico.

	Reunirse con cada docente, después de cada observación, para analizar y reflexionar sobre sus logros y sus desafíos en la implementación de las prácticas por instalar y acordar acciones concretas para mejorar.	Equipo directivo. Equipo técnico-pedagógico.
	Establecer una relación de respeto y confianza con los docentes acompañados, que promueva y facilite los procesos de aprendizaje y desarrollo profesional.	Equipo directivo. Equipo técnico-pedagógico.
Coordinar un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	Elaboran un Reglamento de Evaluación.	Director. Equipo técnico-pedagógico. Docentes.
	Calendarizar las evaluaciones de modo que queden debidamente distribuidas en el año.	Docentes.
	Comunicar oportunamente a la comunidad educativa las fechas de las evaluaciones.	Docentes.
	Revisar con los docentes las principales evaluaciones para asegurar su calidad.	Equipo técnico-pedagógico. Docentes.
Utilizar estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.	Al iniciar las clases, presentar el objetivo de aprendizaje y las actividades que se llevarán a cabo.	Docentes.
	Promover en los estudiantes la aplicación y práctica de lo aprendido, mediante ejercitación abundante,	Docentes.

	graduada, variada y distribuida en el tiempo.	
	Terminar las clases con una actividad breve que permita a los estudiantes demostrar, identificar, sintetizar, jerarquizar, formular dudas, conectar o valorar lo aprendido.	Docentes.
Monitorear el aprendizaje de los estudiantes y entregar retroalimentación constante durante las clases.	Monitorear el grado de comprensión y desempeño de los estudiantes durante el desarrollo de las clases	Docentes.
	Retroalimentar a los estudiantes sobre su desempeño, de manera individual y grupal.	Docentes.
	Promover frecuentemente que los estudiantes monitoreen su comprensión y desempeño mediante la entrega de pautas de cotejo.	Docentes.
Asegurar que todos los estudiantes trabajen en clases. Promover el estudio independiente y la responsabilidad.	Exigir a los estudiantes que estén atentos, pregunten, colaboren en los trabajos grupales y también puedan realizar actividades solos, que entreguen los trabajos a tiempo y de acuerdo con las especificaciones.	Docentes.

Implementar estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.	Organizar y fomentar actividades extracurriculares como talleres literarios, diario escolar, talleres de medioambiente, grupos de debate, exposiciones artísticas, talleres deportivos.	Equipo directivo. Docentes.
Incorporar un enfoque inclusivo e intercultural para asegurar el desarrollo de los estudiantes de distintas culturas.	Crear murales y exponer fotografías que ilustren el valor de cada cultura, gestionar talleres extracurriculares cuyo foco sea aprender de otros países.	Equipo directivo. Docentes.
	Implementar espacios de formación y autoformación docente, identificar y abordar estereotipos presentes en el establecimiento.	Equipo directivo. Equipo técnico-pedagógico.

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Implementar estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente.	Analizar los índices y causas de rotación del personal, e implementar medidas para retener al personal competente.	Equipo directivo.
Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	evaluar al personal al menos una vez al año, con criterios explícitos previamente acordados y entregar retroalimentación oportuna, para promover un mejor desempeño.	Equipo directivo.
Gestionar la matrícula y la asistencia de los estudiantes.	Analizar las causas de la falta de postulantes o la pérdida de matrícula, el deterioro de la convivencia, el prestigio	Equipo directivo.

	del establecimiento, la satisfacción de las familias y los apoderados.	
Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente.	Garantizar que el personal conozca la normativa vigente, mediante visitas guiadas al sitio web de la Superintendencia de Educación Escolar.	Equipo directivo.
	Monitoreo minucioso de la normativa legal para evitar sanciones.	Equipo directivo.

10. Conclusión.

En relación con lo antes expuesto, los puntos más relevantes de este trabajo están enfocados en el diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos de un establecimiento educacional. Donde se pretende detectar posibles debilidades en las diferentes áreas y dimensiones que envuelven el quehacer escolar con el fin de generar propuestas de acciones que orienten la mejora de labor de toda la comunidad educativa.

A partir de la evidencia recolectada a través del instrumento de evaluación realizado y aplicado a docentes del Colegio Los Conquistadores, en relación a las 4 áreas anteriormente citadas, y del posterior análisis de los resultados obtenidos logre identificar las principales prácticas cuyos propósitos se encontraban en niveles de calidad o desempeño deficientes ya que se presentaban en forma difusa para los actores del establecimiento educacional o simplemente no se implementaban de manera sistemática.

Para finalizar, este trabajo sirvió para diseñar propuestas de mejora a nivel institucional, transformadas en acciones concretas que encaminarán una posterior implementación del colegio en el cual trabajo y que sin duda serán un aporte al desarrollo integral de toda la comunidad educativa.

11. Bibliografía.

Arias, César Gabriel, & Lombillo Rivero, Ideleichy. (2019). *Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno*. Revista Cubana de Educación Superior, 38(3), e19. Epub 01 de diciembre de 2019. Recuperado en 04 de julio de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es.

Beltrán, J. C., (2014). *Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 19(62), 939-961.

Castro, F., (2005). *Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa*. Horizontes Educativos (10), 13-25.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19434/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mineduc, (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. Recuperado de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

Mineduc (2018). *Definiciones conceptuales áreas de proceso del PME*. Recuperado de https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Difinicion_Areas.pdf

Mineduc (2018). *Definiciones conceptuales dimensiones por área de proceso del PME*. Recuperado de https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Definicion_Dimensiones.pdf

Mineduc (2021). *Estándares de la profesión docente. Marco para la buena enseñanza*. Recuperado de <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

Mineduc (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Recuperado de https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14361/EID_estandar.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Montecinos, C., Dorén, M., Rosende, A. (2019). *Buenas prácticas de liderazgo pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp->

[content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf](#)

Reyes, M. (2018). *Diseño de instrumentos de evaluación y certificación de competencias. Guía práctica*. Proyecto CETFOR - OIT/Cinterfor. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Guia_Instrumentos%20final.pdf

Vázquez, P. y Ortega, J. L. (2011). *Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria*. Madrid, Spain: Wolters Kluwer España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?>

12. Anexos.



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 Colegio Los Conquistadores, de la comuna de Curicó, región del Maule.

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					
	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 del encuestado) 						X
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta son adecuadas 						X
<ul style="list-style-type: none"> Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						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. 						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 posee todas las áreas y sus criterios para evaluar los diferentes descriptores que se deben abordar en cada dimensión. Estos son claros y precisos para la toma de decisiones.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Cuestionario acorde a las áreas a evaluar.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Danae Durán Bravo
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Coordinadora y Docente PIE Profesora de Educación Diferencial especialista en TEL / Psicopedagoga. Colegio Los Conquistadores, Curicó.
e-mail	Danae.duran@losconquistadorescurico.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	29/05/2023