



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE  
LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE  
RECURSOS DE LA ESCUELA REPÚBLICA DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE NORTEAMERICA DE LA COMUNA TOCOPILLA  
REGIÓN ANTOFAGASTA**

Nombre del candidato/a a magíster: María José Valdés Valdivia

Nombre del tutor guía: Rocío Riffo San Martín

Nombre del tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

**Enero, 2023**

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
MARCO TEÓRICO.....	8
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.....	8
Cambios en la docencia a partir del enfoque de competencias. ....	10
Tres saberes para el desempeño idóneo .....	11
LIDERAZGO PEDAGÓGICO.....	13
Liderar para fomentar el desarrollo y efectividad docente.....	14
Principios, dimensiones y prácticas del liderazgo pedagógico.....	16
Valor teórico-metodológico del concepto de prácticas directivas .....	19
GESTIÓN CURRICULAR .....	25
Gestión pedagógica. ....	26
GESTIÓN DE RECURSOS .....	29
ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	33
Elaboración .....	33
Validez .....	36
Aplicación.....	37
MARCO CONTEXTUAL.....	40
Visión .....	42
Misión.....	42
LEMA .....	42

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	43
Características del instrumento .....	43
Elaboración y participantes del instrumento .....	43
Validación de instrumento.....	44
Descripción de la aplicación de instrumento.....	44
Diseño de la investigación .....	46
Presentación del instrumento de evaluación .....	46
Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso. ....	47
Análisis de las áreas de proceso.....	48
ANÁLISIS Y RESULTADO .....	63
Área Formación basada en competencias.....	64
1.1. Dimensión: Saber conocer .....	64
1.2. Dimensión: Saber ser.....	66
1.3. Dimensión: Saber hacer.....	68
Área liderazgo pedagógico .....	70
1.1. Dimensión: establecer dirección .....	70
1.2. Dimensión: Rediseñar la organización.....	72
1.3. Dimensión: Desarrollar personas .....	74
1.4. Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.....	76
Área de gestión del currículum .....	78
1.1 Dimensión: Gestión pedagógica .....	78
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	80
1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes .....	82

Área Gestión de Recursos.....	84
1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano .....	84
1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración .....	86
1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos .....	88
PROPUESTAS DE MEJORA.....	90
Área Formación basada en competencias.....	90
Área liderazgo pedagógico .....	94
Área de gestión del currículum .....	99
Área Gestión de Recursos.....	104
CONCLUSIÓN .....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	110
ANEXOS .....	111
Anexo 1: “Revisión final de la validación del instrumento”.....	111
Revisión del instrumento .....	112
rocio.riffo@profe.umc.cl .....	113
Anexo 2 “Carta certificada” .....	114
Anexo 3 Fotografías de los instrumento realizados por los docentes coordinadores de departamentos. ....	115

## RESUMEN

Los establecimientos educacionales actualmente están instaurando en sus acciones modelos de evaluaciones, para diagnosticar de forma temprana las debilidades de las prácticas que están emergiendo y/o instauradas sin ser analizadas en profundidad, para esto el determinar instrumentos de evaluación que sean acordes al modelo educativo y que contenga las áreas específicas de la gestión educativa, orientándolas en primer lugar la área formación basada en competencias, que establece según la literatura un concepto aún ambiguo en los establecimientos de educación básica, es donde, la formación de los docentes como de los estudiantes subyace en el saber ser, saber conocer y el saber hacer, orientando el trabajo diario para fortalecer esta área. Por otro lado el liderazgo pedagógico toma un rol fundamental para la identificación, orientación y gestión de las acciones que contribuyen al proceso de mejora, orientadas no solo al director sino también al equipo que lo acompaña, además este liderazgo lleva consigo el área de gestión pedagógica, donde se plantean la estructura y posibles cambios a lo largo del curriculum, en base a diversas acciones que están establecidas y enmarca la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y por último la área de gestión de recursos también alineada, permite establecer o instaurar prácticas que aún están en proceso emergente para el cuerpo docentes.

Las áreas mencionadas anteriormente, son medibles al momento de elaborar, validar y aplicar un instrumento de evaluación que permitan mejorar sistemáticamente las prácticas institucionales, adecuándolo a los niveles de calidad que determinan el cumplimiento.

El análisis de los datos recabados en el instrumento de evaluación es relevante para las propuestas de mejoras, orientando y estableciendo cambios para fortalecer el proyecto educativo, permitiendo que la población en estudio sea parte y establezca seguimiento a los procesos evaluados, siempre pensando en el bienestar de toda la unidad educativa.

## INTRODUCCIÓN

La educación en los tiempos actuales está centrado en actualizar y fortalecer las prácticas de los establecimientos educacionales, implementando estrategias diversificadas para que los estudiantes logren obtener las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse a lo largo de su escolaridad. En base a esto, las instituciones están en evaluación continua, donde el diagnosticar oportunamente permite establecer mejor la calidad. Entonces, señalamos la evaluación de los procesos institucionales “Es considerado unánimemente indispensable “la evaluación, como parte sustancial de la actividad educativa, como elemento integrador del proceso, como una base sólida para la orientación continua a lo largo del curso escolar. Hernández (1996, p. 187). Si bien los establecimientos educacionales están en constante evaluación, el incorporar prácticas que conlleven a mejorar y fortalecer el sistema educativo es fundamental para realizar los cambios oportunos. Sin embargo, aunque se establezcan como principal objetivo enriquecer dichas prácticas en desarrollo de las competencias, aun se necesita hacer cambios sustanciales en el modelo educacional. Teniendo una mirada innovadora en lo que corresponde a la enseñanza – aprendizajes, no solo de los estudiantes, sino también de los docentes y encargados de entregar el aprendizaje, esto amerita que los cambios sean con una mirada crítica y tangible a lo que insta el proyecto educativo. Es por este motivo que el resguardar y sistematizar el trabajo en base a las competencias es primordial y cambiar el paradigma de una educación centrada en el aprendizaje repetitivo y conductista, que aún está siendo objeto de estudio e implementación en las escuelas básicas.

A raíz de lo mencionado anteriormente, es relevante realizar un diagnóstico de las diferentes áreas que abarca el sistema educacional, donde permiten no solo la gestión logística de un establecimiento, si no también adecuarlas a las a la amplitud del desarrollo de estas.

Es por esta razón que el establecer lineamientos concretos en base a la designación de las diferentes áreas ya establecidas y que limitan el avance de los logros. El generar instancias donde no solo se evalúen los procesos, sino también las gestiones que se desarrollan a nivel escolar, por lo tanto, es fundamental como se señala en el párrafo anterior, evaluar oportunamente, a través de instrumentos de evaluación que permitan mediar las áreas específicas de la dirección escolar. Sin embargo, En este sentido señala Stufflebeam y Shinkfield (1987): "El propósito más importante de la evaluación no es demostrar, sino perfeccionar..." (p 175)

El relevante conocer no solo el resultado de la medición de los instrumentos de evaluación generados, sino también las mejoras que se establecen a lo largo de las diferentes áreas y compartirlas a la comunidad educativa en general; las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recurso, es por esto que realizar una investigación a lo largo del proceso educativo es fundamental, Hernández, Fernández , Baptista, (2014) señalan que "la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema". En base a lo señalado, el investigar a través de diferentes instrumentos de evaluación es fundamental para construir la base de una educación de calidad, es por esto que los resultados obtenidos permiten tomar las decisiones y establecer directrices que permitan un cambio a nivel mesocurricular y orientar las prácticas internar institucionales al fortalecimiento y sistematización de las acciones ya instauradas.

Este documento tiene como objetivo diagnosticar oportunamente las áreas antes mencionadas para establecer el análisis, la reestructuración y rediseño de la enseñanza aprendizaje, orientándolo a las propuestas de mejora que se establecerán por partes de la población y/o muestra elegida. A través de un diagnostico diseñado para entregar datos cuantitativos y ser analizados para la propuestas de mejora. Este instrumento está diseñado para evaluar las áreas antes mencionadas y establecer el nivel de calidad que presenten las dimensiones y otorgar las acciones correspondientes a cada una de ellas, permitiendo un cambio significativo y paulatino en progreso a las prácticas institucionales.

## MARCO TEÓRICO

### FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretende ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica y el tipo de estrategias didácticas a implementar. Al contrario, las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como son: 1) la integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas; 2) la construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto; y 3) la orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos. En este sentido, como bien se expone en (TOBÓN, 2005) el enfoque de competencias puede llevarse a cabo desde cualquiera de los modelos pedagógicos existentes, o también desde una integración de ellos.

La definición que propone el autor, y que se ha debatido con expertos en diversos seminarios, publicaciones y congresos, es *que las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad*. A continuación se clarifican los términos de esta definición.

**1. Procesos:** los procesos son acciones que se llevan a cabo con un determinado fin, tienen un inicio y un final identificable. Implican la articulación de diferentes elementos y recursos para poder alcanzar el fin propuesto. Con respecto a las competencias, esto significa que estas no son estáticas, sino dinámicas, y tienen unos determinados fines, aquellos que busque la persona en concordancia con las demandas o requerimientos del contexto.

**2. Complejos:** lo complejo se refiere a lo multidimensional y a la evolución (orden desorden reorganización). Las competencias son procesos complejos porque implican la articulación en tejido de diversas dimensiones humanas y porque su puesta en acción implica muchas veces el afrontamiento de la incertidumbre.

**3. Desempeño:** se refiere a la actuación en la realidad, que se observa en la realización de actividades o en el análisis y resolución de problemas, implicando la articulación de la dimensión cognoscitiva, con la dimensión actitudinal y la dimensión del hacer.

**4. Idoneidad:** se refiere a realizar las actividades o resolver los problemas cumpliendo con indicadores o criterios de eficacia, eficiencia, efectividad, pertinencia y apropiación establecidos para el efecto. Esta es una característica esencial en las competencias, y marca de forma muy importante sus diferencias con otros conceptos tales como capacidad (en su estructura no está presente la idoneidad).

**5. Contextos:** constituyen todo el campo disciplinar, social y cultural, como también ambiental, que rodean, significan e influyen una determinada situación. Las competencias se ponen en acción en un determinado contexto, y este puede ser educativo, social, laboral o científico, entre otros.

**6. Responsabilidad:** se refiere a analizar antes de actuar las consecuencias de los propios actos, respondiendo por las consecuencias de ellos una vez se ha actuado, buscando corregir lo más pronto posible los errores. En las competencias, toda actuación es un ejercicio ético, en tanto siempre es necesario prever las consecuencias del desempeño, revisar cómo se ha actuado y corregir los errores de las actuaciones, lo cual incluye reparar posibles perjuicios a otras personas o a sí mismo. El principio en las competencias es entonces que no puede haber idoneidad sin responsabilidad personal y social.

### **Cambios en la docencia a partir del enfoque de competencias.**

La formación basada en competencias está en el centro de una serie de cambios y transformaciones en la educación. A continuación se describen algunos de estos cambios, con el fin de comprender mejor las dimensiones de este enfoque.

- 1. Del énfasis en conocimientos conceptuales y factuales al 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.
- 2. Del conocimiento a la sociedad del conocimiento.** Esto implica que la educación debe contextualizar el saber en lo local, lo regional y 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.
- 3. De la enseñanza al aprendizaje.** El enfoque de formación basado en competencias implica que el aprendizaje comienza a ser el centro de la educación, más que la enseñanza. Esto significa que en vez de centrarnos en cómo dar una clase y preparar los recursos didácticos para ello, ahora el reto es establecer con qué aprendizajes vienen los estudiantes, cuáles son sus expectativas, que han aprendido y que no han aprendido, cuáles son sus estilos de aprendizaje y cómo ellos pueden involucrarse de forma activa en su propio aprendizaje. A partir de ello se debe orientar la docencia, con metas, evaluación y estrategias didácticas. Esto se corresponde con el enfoque de créditos, en el cual se debe planificar no sólo la enseñanza presencial sino también el tiempo de trabajo autónomo de los estudiantes.

### **Tres saberes para el desempeño idóneo**

Los tres saberes según el desempeño idóneo, de acuerdo a Tobón (2006) plantea: Teniendo como base la concepción compleja de las competencias, el proceso de desempeño idóneo requiere de la integración del saber ser con el saber conocer y el saber hacer, lo cual constituye una actividad fundamental dentro del proceso de diseño del currículo y elaboración de los proyectos formativos. Esta perspectiva tiene dos importantes antecedentes: en primer lugar esté la propuesta de la UNESCO (1990) de formar personas con conocimientos teóricos, prácticos y valorativos-actitudinales en todos los niveles educativos. En segundo lugar, se tiene el informe de Delors (1996), quien va más allá de los conocimientos e introduce el ámbito de los saberes en la educación: saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir. (p. 190).

- **Saber ser:** El saber ser, consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial y se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad.

Se requiere construir proyectos colectivos mediante los cuales las personas convivan en la diferencia (Delors, 1996), se busque el trabajo cooperativo y no el individualismo ni el egoísmo; a fin de que las competencias no sean sinónimo de lucha y rivalidad (López-Herrerías, 1996) y se construya un proceso dialógico para que los fragmentos no se conviertan en diferencias y las diferencias no sean desigualdad (sexual, económica y educativa). Por ello, desde el saber ser se promueve la convivencia ciudadana para que las personas asuman sus derechos y deberes, con responsabilidad y buscando la construcción de una sociedad civil, democrática y solidaria (Delors, 1996). (p. 192)

- **Saber conocer:** El saber conocer se define como la puesta en acción-actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular. Este saber se clasifica dentro del ámbito de las competencias, se diferencia de los conocimientos específicos y de la memorización de información; se caracteriza por la toma de conciencia respecto al proceso de conocimiento según las demandas de una tarea y por la puesta en acción de estrategias para procesar el conocimiento mediante la planeación, monitoreo y evaluación; finalmente, este saber se divide en tres componentes centrales: los procesos cognitivos, los instrumentos cognitivos y las estrategias cognitivas y metacognitivas. (p. 193)
- **Saber hacer:** Dewey decía que la mejor forma de aprender algo, era haciéndolo. Cuando se hace algo, se cometen errores, pero la toma de conciencia de ellos ayuda a perfeccionar la acción y, de esta forma, se avanza hacia la construcción de la idoneidad. El saber hacer es el saber de la actuación en la realidad, de forma sistemática y reflexiva, buscando la consecución de metas, de acuerdo con determinados criterios. No es el hacer por el hacer, ni tampoco quedarse en la búsqueda de resultados con eficiencia y eficacia. Se tiene esto en cuenta, pero en articulación con el contexto, la responsabilidad, la integridad y la calidad de vida personal y social.

El saber hacer consiste en saber actuar con respecto a la realización de una actividad o la resolución de un problema, comprendiendo el contexto y teniendo como base la planeación. Este saber se clasifica dentro de los saberes esenciales del desempeño competencial. (p. 194, 195)

## LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Según el marco de la buena dirección, indica que El ámbito de liderazgo es fundamental para la gestión escolar ya que incorpora habilidades y competencias directivas que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento. Éstas se demuestran en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- **El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.**  
Para garantizar los logros de aprendizaje y los logros institucionales, el director y equipo directivo deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen de acuerdo a los cambios sociales, económicos y culturales de su entorno.
  
- **El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.**  
La base del liderazgo directivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. El director y su equipo directivo deben asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados.
  
- **El director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.**  
Para decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director y el equipo directivo deben asegurar la difusión sistemática de información sobre los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.

- **El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.**

A fin de alcanzar tanto los logros de aprendizaje de los estudiantes como los logros institucionales, el director y el equipo directivo deben tomar decisiones pertinentes y resolver los problemas que se presenten.

- **El director y equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.**

Para orientar efectivamente las acciones de profesores, alumnos y apoderados debe existir una visión compartida en torno al proyecto educativo institucional. El director y equipo directivo deben procurar una formulación participativa del proyecto educativo institucional junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos.

### **Liderar para fomentar el desarrollo y efectividad docente**

Los diversos estudios realizados en las últimas décadas sobre el liderazgo y el éxito escolar indican la diferencia entre el rol que cumplían en principio los líderes escolares que solo se limitaba a la administración general sin que existiera mayor compromiso con los resultados académicos, desarrollo profesional de docentes y asistentes de la educación o una meta de mejoramiento continuo. Existe una directa relación entre la figura del líder pedagógico y el éxito escolar, el cual no solo se limita a resultados numéricos. La construcción de una cultura organizacional, con metas, propósitos, valores, comunicación efectiva, funciones y responsabilidades genera compromiso y mejora el desempeño de toda la comunidad educativa y son conducente en el proceso de mejora sostenida.

El líder escolar debe es el responsable de promover y crear las condiciones para que la comunidad educativa participe, construya y comparta una visión de mejora. La forma en que los líderes conducen su actuar también es un factor relevante, ya que debe ser percibido con una persona confiable, honesta, con capacidad para

organizar y conducir el establecimiento considerando todos los aspectos y necesidades de sus docentes, asistentes, padres y estudiantes, debe contar con conocimientos, habilidades y competencias pedagógicas y socioemocionales, este último factor es determinante a la hora de influir y empatizar con los integrantes de la comunidad educativa.

Los docentes son el segundo agente transformador en un proceso de mejora escolar, la formación académica, el compromiso y las habilidades sociales son condiciones que aportan significativamente al éxito escolar, especialmente en aquellos sectores más vulnerables de nuestra población. Generar un ambiente de trabajo colaborativo, de análisis, reflexión y sana convivencia debe ser prioridad para el líder educativo, manteniéndose alerta respecto de las necesidades de fortalecimiento docente, instalando un sistema de reconocimiento, retención y apoyo mediante el PDPD articulado con su PEI y PME.

El líder pedagógico debe monitorear los distintos procesos que se llevan a cabo en el establecimiento especialmente lo que ocurre en las aulas, respecto del aprendizaje, participación familia-escuela, clima de convivencia escolar, en función de los observados y datos obtenidos fortalecer las capacidades de sus docentes, el trabajo en equipo y las oportunidades de crecimiento profesional por ser estos actores principales como agentes movilizadores en un proceso de mejora escolar. Es también en esta visión de lo que sucede al interior de su establecimiento que irá identificando nuevos líderes que aporten desde su experiencia y contribuyan a la obtención de mejores logros académicos y formación integral de los estudiantes.

Transformar las escuelas requiere de líderes empoderados, comprometidos y conocedores de las políticas educacionales, del currículum nacional, de la población escolar de la que provienen sus estudiantes y sus familias, requiere de docentes que promuevan y faciliten aprendizajes significativos y diversos, de una comunidad que construya con un alto sentido de inclusión, equidad y justicia social.

## **Principios, dimensiones y prácticas del liderazgo pedagógico**

Los principios, dimensiones y prácticas del liderazgo pedagógico, de acuerdo a Gajardo, Ulloa (2016) plantean:

En un intento por sistematizar las experiencias e investigaciones en liderazgo escolar, MacBeath, Swaffield y Frost (2009), han propuesto cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje. Como tales, son enunciados normativos, que actúan como visión orientadora para el logro de un liderazgo para el aprendizaje exitoso. Para los autores pueden ser vistos como parámetros de referencia, a partir de los cuales los líderes pueden medir la distancia entre lo que hacen y lo que se aspira que realicen. Dichos principios son:

- Centrarse en el aprendizaje como actividad, lo que implica considerar que todos en la escuela son aprendices; que el aprendizaje descansa en la interrelación efectiva de los procesos cognitivos, emocionales y sociales; que la eficacia del aprendizaje es altamente sensible al contexto y a las formas en las que las personas aprenden; que la capacidad del liderazgo es producto de experiencias de aprendizaje de gran alcance; y que las oportunidades para ejercitar el liderazgo mejoran el aprendizaje.
  
- Crear condiciones favorables para el aprendizaje, lo que significa considerar que las culturas fomentan el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad; todo el mundo tiene la oportunidad de reflexionar sobre la naturaleza, las habilidades y procesos de aprendizaje; los espacios físicos y sociales estimulan el aprendizaje; entornos seguros y protegidos permiten a los alumnos y docentes a tomar riesgos, hacer frente al fracaso y responder positivamente a los desafíos; herramientas y estrategias mejoran el pensar sobre el aprendizaje y la práctica de la enseñanza.
  
- Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, que involucra: hacer de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje explícitas, discutibles y transferibles; promover la investigación colegiada activa en el vínculo entre

el aprendizaje y el liderazgo; lograr la coherencia a través del intercambio de valores, concepciones y prácticas; abordar los factores que inhiben y promover el aprendizaje y el liderazgo; hacer que la relación entre el liderazgo y el aprendizaje sea una preocupación compartida por todos los miembros de la comunidad escolar; y extender el diálogo a nivel internacional a través de una red, tanto virtuales como presenciales.

- Compartir el liderazgo, que implica: la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje; simbolizando el liderazgo compartido en el flujo del día a día de las actividades de la escuela; alentando a los miembros de la comunidad escolar a liderar, según convenga a la tarea y al contexto; considerar la experiencia y conocimientos del personal, así como de los estudiantes y sus padres; promoviendo patrones de colaboración en el trabajo, más allá de los límites de los sujetos, roles y estatus.
  
- Establecer una responsabilización común por los resultados, que involucra: tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela; el desarrollo de un enfoque común de accountability interno como condición previa para la rendición de cuentas a las agencias externas; mantener un foco en la evidencia y su congruencia con los valores fundamentales de la escuela; la reformulación de la política y la práctica cuando entran en conflicto con los valores fundamentales; la incorporación de un enfoque sistemático para la autoevaluación en el aula, la escuela y de la comunidad; y mantener un enfoque continuo en la sostenibilidad, la sucesión y el legado.

De modo paralelo, la revisión de Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), ha reconocido cinco dimensiones de un liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes, a saber: a) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado; b) Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum; c) Establecer metas y expectativas; d) Emplear los recursos de forma estratégica; y e) Asegurar un entorno ordenado de apoyo. Al respecto, se han encontrado pequeños efectos en las prácticas de establecer objetivos, recursos estratégicos y el establecimiento de un ambiente ordenado y de apoyo; efectos moderados para la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el plan de estudios; y grandes efectos en promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. Respecto a esta última dimensión, se sabe que aspectos tales como el contexto, contenido, actividades de aprendizaje y procesos de aprendizaje asociados con estas oportunidades, tienen un efecto importante en su efectividad respecto al logro de los estudiantes (Timperley & Alton-Lee, 2008).

(p. 7-8)

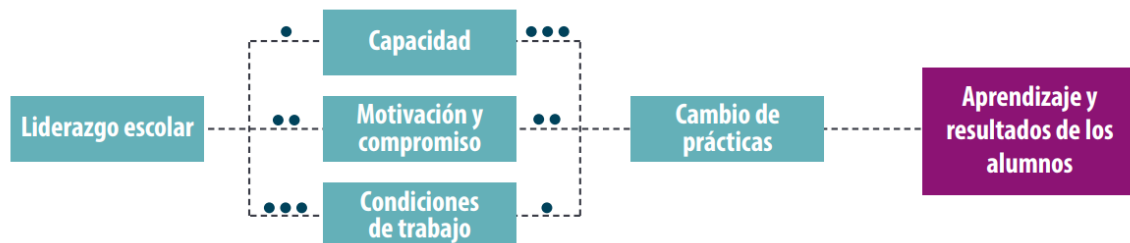


Fig. 1. Los efectos del liderazgo escolar en la capacidad del docente, su motivación y compromiso y sus creencias respecto a las condiciones de trabajo Clave: = influencia débil; = influencia moderada; = fuerte influencia (p. 8)

### **Valor teórico-metodológico del concepto de prácticas directivas**

Según la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 3, (2009), señala lo siguiente respecto a las prácticas directivas:

La literatura acerca del liderazgo educativo, aún situándose desde diferentes posiciones iniciales, ha sido consistente en la idea de que la influencia del director sobre la mejora de los aprendizajes, se produce a través de determinados comportamientos o prácticas de liderazgo respecto principalmente de los docentes y, secundariamente, de los alumnos y sus familias. Es en función de estas prácticas y su vinculación con los resultados académicos que se han realizado gran parte de los estudios en el tema, sobre todo en los últimos 20 años; ya sea intentando medir cuantitativamente sus efectos o mediante la profundidad explicativa que aportan los estudios de casos en escuelas y/o distritos.

Estos antecedentes teóricos y empíricos, que apoyan la relación entre determinados patrones de comportamiento por parte de los directivos escolares y los resultados de aprendizaje, tienen un recorrido importante. Leithwood et al. (2006), en base a un riguroso meta - análisis que incluyó la revisión de más de 40 investigaciones publicadas y 140 no publicadas, tanto en el ámbito del liderazgo educacional como también en contextos alternativos, identifican 4 categorías amplias que engloban las prácticas clave para identificar la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo. Estas categorías son: i) establecer direcciones; ii) rediseñar la organización; iii) desarrollar personas; y iv) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Cada una de estas categorías contiene a su vez un conjunto de comportamientos asociados. El Cuadro 1 resume estas 4 dimensiones y las prácticas asociadas a cada una de ellas.

Cuadro. Prácticas clave para un liderazgo efectivo

Categorías	Prácticas	Definición
<b>Establecer direcciones.</b> <i>Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.</i>	Visión (construcción de una visión compartida)	Identificar nuevas oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Esto implica establecer valores centrales y alinear al staff y a los alumnos con ellos, de manera que la visión propuesta pueda ser alcanzada.
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	Construir acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión.
	Altas expectativas	Demstrar altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas
<b>Rediseñar la organización.</b> <i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i>	Construir una cultura colaborativa	Convocar a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y confianza mutuos entre aquellos involucrados en la colaboración, siendo confiables los líderes mismos; determinar de manera compartida los procesos y resultados de los grupos; promover la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos y proveer los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo
	Estructurar una organización que facilite el trabajo	Ordenar estructuras que son complementarias. Entre las prácticas asociadas a ello, se incluyen la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, la distribución del liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los profesores en la toma de decisiones.
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad	Cambiar una mirada que mire exclusivamente al interior del establecimiento por una que asigne un rol significativo a los apoderados y que se vincule con la comunidad.
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)	Desarrollar contactos que sean una fuente de información y apoyo para el establecimiento, y mantenerlos mediante la interacción periódica (visitas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a eventos sociales).
<b>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</b> <i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i>	Dotación de personal	Encontrar profesores con el interés y la capacidad para profundizar ("llevar más allá") los esfuerzos del colegio.
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)	Considera el supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el curriculum, así como también, proveer los recursos para éste último, para la enseñanza y para la actividad contable.
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	Monitoreo y evaluación, principalmente del progreso de los alumnos.
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	Se busca contrarrestar la tendencia que se genera por la naturaleza de los colegios y por las expectativas de padres, medios, grupos de interés y el gobierno, de llevar al staff a realizar actividades que son incompatibles con las metas propuestas.

La primera de las dimensiones, Establecer direcciones, tiene un contenido fuertemente transformacional. Refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas, con el objetivo de que las personas que ahí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito (Leithwood, 2004). Más concretamente, el líder debe proponer y fomentar la adhesión a una visión u objetivos de largo plazo para la escuela; construir acuerdos sobre metas inmediatas que faciliten el camino hacia la consecución de aquella visión; y demostrar altas expectativas respecto de la capacidad de la comunidad escolar para alcanzarla. De acuerdo con Leithwood, esta dimensión se fundamenta en teorías sobre la motivación humana según las cuales quienes se encuentran motivados por metas que los interpelan en lo personal, que son desafiantes pero a la vez alcanzables, le encuentran un mayor significado a su trabajo, identificándose con él y con su contexto.

Definir la visión (o misión) de la escuela tiene por objetivo generar un marco de unidad que incluya tanto a profesores como a estudiantes y familias. El contenido de las acciones aquí contenidas apunta a la existencia de una visión clara respecto de lo que la escuela busca lograr, guiando a los docentes en el desarrollo de metas, comunicándolas al conjunto de la comunidad (Hallinger y Murphy, 1987) y manteniéndolas permanentemente como foco de atención (Waters et al., 2003).

La función de construcción de una visión y de metas como prácticas de liderazgo relevantes, estaría asociada a la promoción del aprendizaje organizacional en las escuelas. Autores como Silins y Mulford (2007), llevan la idea de visión a un punto más tangible, al señalar que el líder podría, por ejemplo, explicar el contenido de la misión a través de aplicaciones a programas concretos de la escuela o a la enseñanza. De acuerdo con Robinson y Timberley (2007), “la provisión de direcciones en materia educacional y metas” es una dimensión del liderazgo efectivo que ayuda a que los profesores aprendan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. En la medida en que el planteamiento de metas genera una brecha entre lo que se quiere alcanzar y la manera en que las cosas son en el presente,

dicha distancia se vive como un descontento constructivo que motivaría el planteamiento de desafíos. Sin embargo, si bien estas autoras vinculan el logro de metas a la existencia de un propósito moral, señalan que no basta con que el líder “hable” de una visión para que se desarrolle un compromiso colectivo hacia ellas. Más bien, para que las metas se asienten en un real compromiso moral, lo que importa son las prácticas concretas que desarrolla el líder (Robinson y Timberley, 2007).

La segunda dimensión que propone Leithwood, consistente en Rediseñar la organización, se fundamenta en la idea de que la organización de las escuelas efectivas debe apoyar el desempeño de quienes realizan el trabajo administrativo, profesores y alumnos, mediante una flexibilidad que le permita adaptarse a la naturaleza cambiante del entorno y facilitar así el trabajo de sus miembros (Leithwood, 2004). Las prácticas concretas asociadas a esta dimensión, refieren no sólo a una estructuración que facilite el trabajo, sino también a la creación de una relación productiva con la familia y la comunidad, el establecimiento de contactos con el entorno más amplio de la escuela y, adicionalmente, construir en su interior una cultura colaborativa. Pero también debe protegerse la labor docente. Así Vivian Robinson, luego de una revisión extensa de literatura sobre liderazgo a lo largo de 3 décadas, enfatiza en la necesidad de promover un ambiente de orden y apoyo, protegiendo el tiempo para la enseñanza y aprendizaje por medio de la reducción de las presiones externas, y estableciendo un ambiente ordenado y apoyador, tanto fuera como dentro del aula (Robinson, 2007). Esto es lo que, desde la conceptualización realizada por Heck, Larsen y Marcoulides (1990) se identifica como “governabilidad”.

En relación directa con la construcción de una cultura de colaboración, Michael Fullan destaca la importancia de potenciar la interacción entre los docentes -en tanto pares- para que la organización logre resultados más efectivos (Fullan, 2007). En este sentido, el propósito compartido (al que se hacía referencia anteriormente) no sólo debe comprometer a los profesores con la organización en abstracto, sino que especialmente con sus iguales. De esta forma, se debe buscar que los docentes no

se enfoquen solo hacia sí mismos, sino que se interesen por coordinarse y contribuir con el conjunto del grupo. En este sentido, Fullan establece una ligazón entre las prácticas de liderazgo para generar una visión y aquellas para construir una cultura colaborativa. El rol que cabría a los líderes, de acuerdo con el autor, sería proveer de dirección a los docentes para una interacción efectiva entre pares.

De manera complementaria a la entrega de direcciones que motiven a las personas con su trabajo, la tercera dimensión de prácticas, Desarrollar personas, se refiere a la habilidad que debe tener el líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas direcciones (Leithwood, 2004). De acuerdo con Leithwood et al. (2006), prácticas concretas que componen esta categoría del desarrollo de personas, son la atención y el apoyo individual a los profesores, su estimulación intelectual y la representación de un modelo de alta visibilidad.

En su libro "Leading with teacher emotions in mind", Leithwood y Beatty (2007) explican la relación entre las dimensiones del liderazgo efectivo y las emociones de los profesores. El desarrollo de las personas en la organización se vincularía fuertemente con su auto confianza: aquel trabajador que ha tenido la experiencia de sentirse experto en su trabajo y de hacer las cosas bien, desarrolla una mayor motivación y se preocupará de buscar nuevas maneras de hacer las cosas. En este sentido, para desarrollar a los profesores y motivarlos con su trabajo, el directivo líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así tanto su iniciativa como una apertura a nuevas ideas y prácticas (Leithwood y Beatty, 2007). Consistentemente, Waters et al. (2003) explicitan que una de las responsabilidades propias del liderazgo es demostrar preocupación por los aspectos personales de los profesores.

El desarrollo de personas también puede comprenderse como la incorporación y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que pueden ayudar a los profesores a realizar de mejor manera su labor. El trabajo en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, nunca es estático. En medio de cada acción siempre hay un aprendizaje constante, ya sea que se trate de detectar y

corregir los errores que se cometen habitualmente, o bien de descubrir nuevas maneras de mejorar. Fullan (2007) destaca la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se dé de manera contextualizada, insertos en el lugar donde trabajan, lo cual resulta en un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas formales. En este ejercicio, cumple un rol fundamental la existencia de supervisores – o tutores- que estén a cargo de explicar, apoyar, corregir (evitando la formación de malos hábitos), evaluar e ir entregando grados crecientes de responsabilidad a los docentes, en estrecha relación con la dirección de la escuela.

La última de las dimensiones, gestionar la instrucción, refiere al alineamiento de los recursos humanos y materiales al interior de las escuelas en función del trabajo de enseñanza (Day et al., 2007; Robinson, 2007). Esta categoría de prácticas apunta a la organización de la enseñanza (Heck, Larsen y Marcoulides, 1990). Estas pueden ser de carácter formal, como es la supervisión, pero también y quizás más importante, pueden ser informales, como el trabajo conjunto con los profesores para buscar nuevas maneras de mejorar la enseñanza. Las prácticas que se agrupan en esta categoría involucran la dotación de personal; el proveer de apoyo técnico a los docentes mediante la supervisión, evaluación y coordinación; el monitoreo de los aprendizajes y de las prácticas docentes; y el evitar que estos últimos se distraigan de su trabajo con actividades que se alejan de su función principal (Leithwood et al., 2006). Lo anterior requiere necesariamente del conocimiento del currículum (Hallinger y Murphy, 1987) y del uso de la información en la resolución de los problemas actuales y potenciales (Waters et al., 2003). (p. 24-28)

## GESTIÓN CURRICULAR

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

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- **El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.**  
En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.
- **El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.**  
Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.

- **El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.** Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.
- **El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.**

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

### **Gestión pedagógica.**

A lo que se refiere la gestión pedagógica en el ámbito de gestión curricular los “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores” (2014) establecer que:

La gestión pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes. Para ello, es necesario que los profesores, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa.

La principal labor de estos últimos es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. Por su parte, la responsabilidad primordial de los profesores es llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: la consideración de las características particulares de los educandos. En este sentido, el establecimiento debe hacerse cargo de responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, en miras de superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo, así como de favorecer el despliegue de sus potencialidades. Considerando lo anterior, la dimensión Gestión pedagógica se organiza en las subdimensiones *Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.*

- La subdimensión GESTIÓN CURRICULAR describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.
- La subdimensión ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA describe los procedimientos y prácticas que implementan los profesores en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.
- La subdimensión APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES describe las políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo

y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. Los estándares establecen la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

## GESTIÓN DE RECURSOS

El Marco de la buena dirección establece que la Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

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

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- **El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.** Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.
- **El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.** La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de

búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.

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

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

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

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

Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento

Según los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores” (2014) plantea que:

La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los profesores son el factor dependiente de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, resulta esencial que el establecimiento gestione las acciones necesarias para contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y

comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo. Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, por lo que el establecimiento también debe asegurar que estos sean suficientes, apropiados y se encuentren en buenas condiciones.

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión de recursos se organiza en las subdimensiones *Gestión de personal*, *Gestión de recursos financieros* y *Gestión de recursos educativos*.

- La subdimensión GESTIÓN DE PERSONAL describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas del establecimiento y la normativa vigente.
- La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento 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. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del proyecto, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos recibidos, el cumplimiento de la

normativa y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.

- La subdimensión GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS describe los procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje.

## **ELABORACIÓN, VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

### **Elaboración**

Para realizar una investigación científica es fundamental que cuente con un sistema de recolección de datos para posterior ser analizados y determinar el propósito específico. Los datos pueden ser materiales generados o recolectados durante el transcurso de la investigación. Pueden ser hechos, observaciones o experiencias en que se basa el argumento, la teoría o la prueba y que estos pueden ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser variadas y terminan siendo mecanismos de análisis.

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/ análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera).

Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”. Para que se logre, se debe disponer de instrumentos que contengan las técnicas cuantitativas, cualitativas y mixtas, todos estos instrumentos se aplicaran en un momento particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común y que dispondrán de las necesidades y características del enfoque de la investigación.

Al momento de elegir y diseñar el o los instrumentos de recolección de los datos más adecuados para lograr el objetivo del estudio, es necesario pensar en las ventajas y desventajas de cada uno; en otras palabras, la selección de las

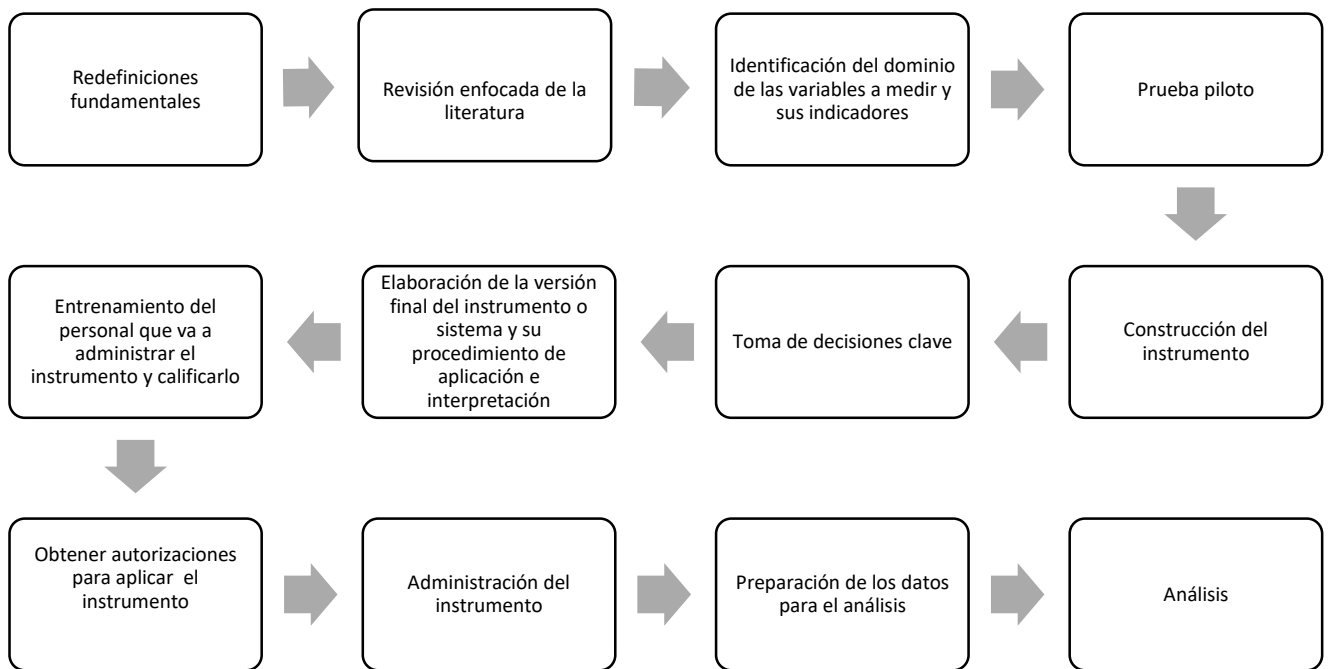
herramientas de investigación de un proyecto en particular depende del planteamiento del estudio, los objetivos específicos de análisis, el nivel de intervención del investigador, los recursos disponibles, el tiempo y el estilo (Cuevas, 2009).

Según el libro “Metodología de la Investigación” (Baptista, Fernández, R. Hernández, 2014) Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Kalaian, 2008).

## Técnicas para recolectar datos

Los analistas utilizan una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas. Generalmente, se utilizan dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una investigación completa (LIC. Daniella M, Repetto, catedrática Universidad de Alcalá)

Todo instrumento de medición debe contar con un plan o método para la recolectar los datos, es por esto que el proceso para construir un instrumento de medición debe constar con las siguientes fases:



Las fases 1 a 7 del diagrama se refieren propiamente al desarrollo del instrumento o sistema de medición, mientras que las etapas 8 a 11 representan su ministración y la preparación de los datos para su análisis.

## Validez

Según el libro de metodología de la investigación (2014), señala que la confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, las cuales se revisa a través del concepto de validez. Es por esto, que “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”. (p. 200)

La validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica.

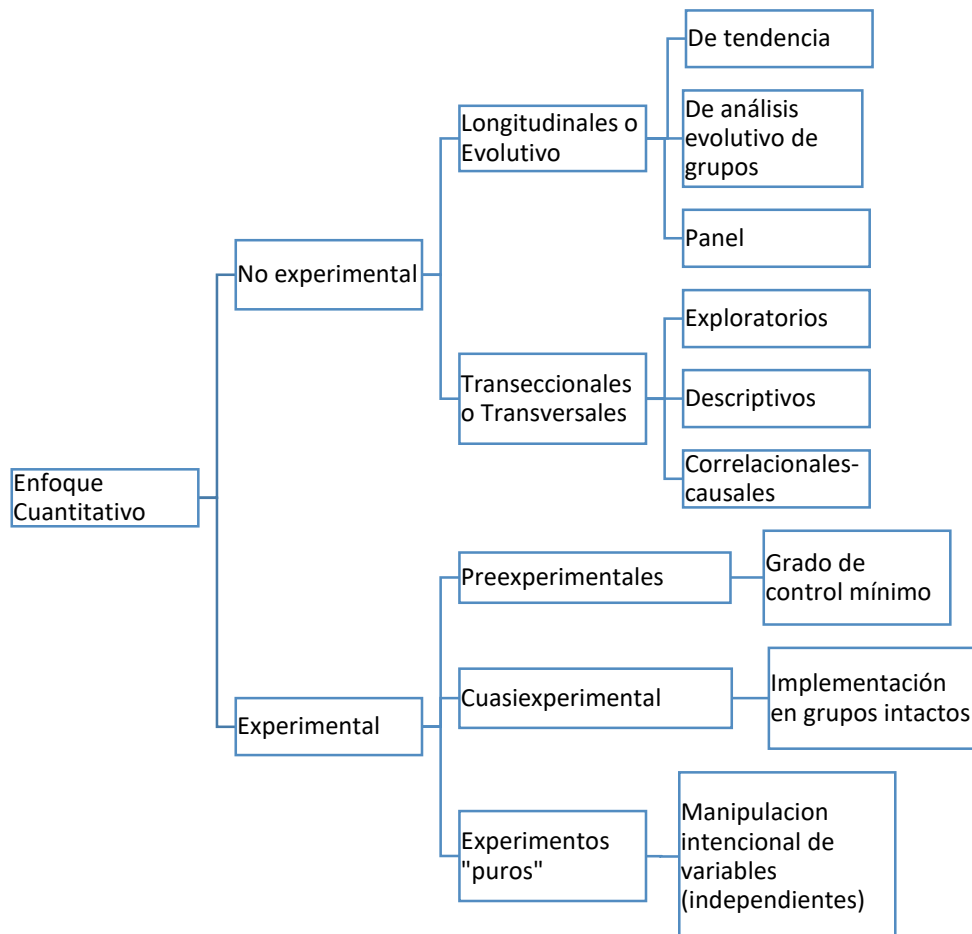
La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia (Babbie, 2014; Hays, 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009a; Streiner y Norman, 2008; Wiersma y Jurs, 2008; Gallestey, 2007; Rupp y Pant, 2006; Carmines y Woods, 2003a; y Gronlund, 1990): 1) evidencia relacionada con el contenido, 2) evidencia relacionada con el criterio y 3) evidencia relacionada con el constructo. A continuación analizaremos cada una de ellas. (p. 201, 202, 203, 204)

- **Validez de contenido:** se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.
- **Validez de criterio:** Validez que se establece al correlacionar las puntuaciones resultantes de aplicar el instrumento con las puntuaciones obtenidas de otro criterio externo que pretende medir lo mismo.
- **Validez de constructo:** Debe explicar cómo las mediciones del concepto o variable se vinculan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente.
- **Validez de expertos:** Grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema.

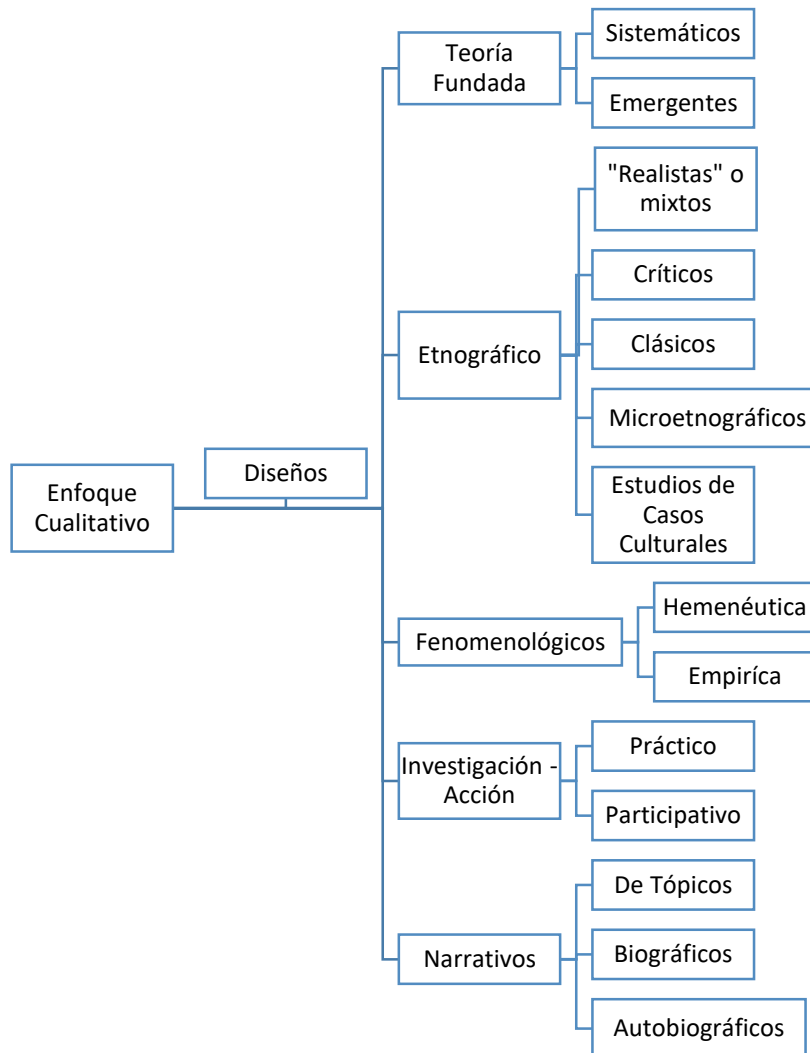
## Aplicación

Posteriormente, para aplicar los instrumentos de evaluación es de relevancia identificar el cómo, a qué y en qué momento realizarlo, a través, del diseño de la investigación, donde se pueden establecer los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto, que se describen a continuación.

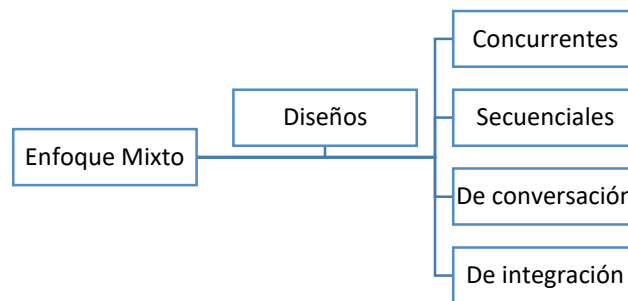
- **Enfoque cuantitativo:** Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.
- 



- **Enfoque cualitativo:** Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.



- **Enfoque mixtos o híbridos:** representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).



## MARCO CONTEXTUAL

Los registros documentales resguardados administrativamente en dependencias públicas, fijan como fecha de fundación de nuestra escuela el 6 de Junio de 1926. Nacida bajo el título de Escuela Co – Educacional N° 4, su creación tuvo como fin de entregar educación primaria a hijas e hijos de los obreros que formaban parte de las Compañías Chile Exploration Company y The Anglo Chilean Consolidated Nitrate Corporation. Su carácter público ha sido impreso desde sus orígenes.

Un documento, fechado en el año 1932, describe el funcionamiento temprano de nuestro establecimiento educacional, desempeñándose en la Colonia Chilena; en un local arrendado por la Ilustre Municipalidad de Tocopilla en Calle Latorre #164, un extinto reducto habitacional y que fue habitado numerosamente por familias de trabajadores dedicados del transporte y embarque de salitre, albergando durante muchos años a nuestra institución.

Durante el siglo XX, se fue desplegando su funcionamiento, acomodándose a los diversos contextos históricos del país, y a las reformas que el sistema educacional nacional ha ido impartiendo. En el año 1961, dejó los antiguos locales de madera y ocupó, por fin, un edificio moderno y que fue el símbolo de mayor orgullo de sus docentes. En aquellas dependencias, aún erigidas pero ocupadas industrialmente en la actualidad, se escribieron las más hermosas vivencias pedagógicas que nuestros antiguos estudiantes recuerdan, ya sea en cada uno de los espacios que mantuvo.

En el año 1987, por razones de salud y su proximidad a las instalaciones termoeléctricas, un nuevo recinto albergó a esta institución, desplegándose en las inmediaciones de la Villa Carlos Condell; edificios que actualmente forman parte de nuestra institución. Posteriormente, su nombre se transformó en Escuela F N° 6 República de los Estados Unidos de Norteamérica. Allí se ha vinculado con la creación de los nuevos barrios, como Padre Hurtado, Villa Sur y El Cobre. Su vinculación territorial ha sido fundamental en la consolidación de estos sitios.

El fatídico terremoto de 2007 también trajo consigo transformaciones territoriales que derivaron en la edificación de los edificios Alto Covadonga, aumentando la dotación de nuestros estudiantes, y ampliando nuestras redes de trabajo con las familias de la ciudad.

Ha pasado casi un siglo, y la función heredada por la Escuela N° 4 sigue intacta, seguimos con suma responsabilidad social, entregando educación pública y de calidad a las familias de la ciudad, sin importar condición socio económica o étnica, impartiendo educación general básica sin restricciones y convirtiéndonos en el principal organismo público del sector sur de la ciudad de Tocopilla.

La escuela opta por las Bases curriculares para la Educación y Básica y los planes y programa de estudio del Ministerio de Educación desde sus niveles NT1 y NT2 hasta sexto básico, con matrícula de 413 estudiantes.

La escuela promueve, a través de sus prácticas pedagógicas inclusivas, los espacios para que los (as) estudiantes que presentan necesidades educativas especiales accedan, progresen y egresen del sistema de educación general básica con las competencias necesarias para su continuidad de estudios y participación a la sociedad.

En su calidad de escuela con Jornada Escolar Completa Diurna, dará mayor relevancia al desarrollo de habilidades comunicativas, orales y escritas.

Una escuela que recibe estudiantes de sectores vulnerables, teniendo un índice de vulnerabilidad del 84,7 %

La planta de trabajadores es de 5 directivos, 4 Educadoras de párvulo, 17 docentes de aula, 61 asistentes de la educación, quienes participan activamente en los distintos procesos educativos, siempre enmarcados a los sellos educativos "Educación de calidad e inclusiva, innovación pedagógica y formación de persona".

**Visión**

Somos una comunidad educativa que aspira a formar estudiantes integrales como expresión de nuestro compromiso con una educación de calidad, basada en el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores y la sana convivencia. Incorporando la tecnología innovadora y el respeto al medio ambiente.

**Misión**

Asumimos la responsabilidad de ser una escuela inclusiva que ofrece a la comunidad un proyecto educativo que estimula el desarrollo de habilidades cognitivas, socioemocionales, artísticas y deportivas, basadas en principios y valores que promueven la buena convivencia, el respeto a la diversidad y la protección del medio ambiente, con personal idóneo, tecnología e innovación educativa desde transición a sexto año básico.

**LEMA** “Creciendo con el saber formando personas”

## DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

### **Características del instrumento**

Para generar la investigación que abarca las áreas de formación basadas en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular, gestión de recursos y elaboración, validación y aplicación de instrumento en su visión mesocurricular, es necesario identificar el tipo de instrumento que nos entrega datos cuantitativos y que permite orientar las mejoras al estudio, para esto el cuestionario es el instrumento que respalda el estudio generado, en el libro “Metodología de la investigación, cuantitativas – cualitativas y redacción de la Tesis” de año 2018, señala que “El cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo”

### **Elaboración y participantes del instrumento**

En la elaboración principalmente el uso de la literatura quien enmarca el instrumentos para generar los objetivos a evaluar en cada dimensión por área, en cada una de ellas se generaron entre 5 a 7 prácticas que están orientadas a cuantificar datos en escala del 1 a 4 representándolas en niveles de calidad, donde 4 es el valor mayor, es decir, que la práctica está incorporada según el criterio.

Cabe señalar que del instrumento en lo que se refiere al área “formación basada en competencias en sus dimensiones “saber conocer”, “saber ser” y “saber hacer”, , además del área de liderazgo pedagógico en sus dimensiones “Establecer dirección”, “Rediseñar la organización”, “desarrollar personas”, “gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela”, estas fueron de creación propia con el respaldo de la literatura “Marco de la buena dirección y el liderazgo escolar”. En la áreas de gestión del curriculum en sus dimensiones “gestión pedagógicas”, “enseñanza y aprendizaje en el aula” y “apoyo al desarrollo de los estudiantes”, y la área Gestión de Recursos en sus dimensiones “Gestión de recurso

humano”, Gestión de recursos financieros y administrativos, estas dos áreas fueron publicadas por el ministerios de educación Chileno en el documento “estándares indicativos de Desempeño” con el fin orientador para la evaluación de procesos de gestión educacional de los establecimientos y sostenedores. Generando el instrumento final con las orientaciones de la literatura mencionada en el párrafo para la investigación.

### **Validación de instrumento**

Todo instrumento de evaluación debe validado antes de ser entregado a la muestra que se quiere analizar e investigar, es por esto que a raíz del marco teórico y para que el instrumentos tuviese la validez necesaria, tiene que estar medido en los tres tipos de validación que son de contenido, criterio y de constructo, esto para que el instrumento pudiese tomar la relevancia y el sustento para cada área y dimensión establecida, siendo respaldada además por la validez de experto, donde a través del tutor disciplinar y su equipo en gestión establecieron y analizaron el instrumento, entregando las correcciones y las sugerencias que lo ameritaba. En el anexo 1 “Revisión final de la validación del instrumento”.

### **Descripción de la aplicación de instrumento**

La respuesta de la validación de parte de tutor disciplinar y su equipo (anexo 1), da paso para la ejecución y posterior aplicación en el establecimiento educacional, quien por medio de una carta certificada anexo 2, respalda la aplicación del instrumento por parte de la estudiante que cursa “magíster en curriculum y evaluación”, quien es entregada y recibida por la directora de forma física, permitiendo la autorización para su aplicación a la planta docente del establecimiento.

La aplicación del instrumento fue de forma física entregada a cada docente, donde debieron contestar cada área y dimensión, se les explico el objetivo del instrumento y que es estrictamente confidencial, preferentemente los datos proporcionados serán para el análisis y estudio que contempla las normas de magister. Los docentes registraron sus respuestas en un plazo de dos semanas, entregando el instrumento a la investigadora.

➤ Población y muestra de la investigación

Según el libro “Metodología de la Investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de Tesis” (H. Ñaupas, M. Valdivia, J. Palacios, H. Romero. 2018), señala que la población puede ser definida como el total de las unidades de estudio, que contienen las características requeridas, para ser consideradas como tales. Estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, que presentan las características requeridas para la investigación (p. 334).

Para determinar la población de esta investigación, donde la planta docente cuenta con 17 docentes de aula, docentes que imparten las nueve asignaturas que están impartidas en el curriculum nacional Chileno, que comprenden a la enseñanza general básica de los niveles de 1ro a 6to básico. En la población se encuentra docentes coordinadores, que lideran los departamentos educativos, quienes son los encargados de establecer la comunicación con el equipo de gestión, estos departamentos están subdivididos de la siguiente manera “Departamento de Matemática, Lenguaje, Ciencias e Historia y Geografía, Idioma Extranjero (Inglés) y artístico (Artes, música, tecnología), Deportivo (Ed Física) y formación valórica - religión, cada uno de los departamentos son indispensable para la gestión y funcionamiento de las áreas específicas del curriculum.

Para enriquecer la investigación y alineando la misma literatura mencionada anteriormente, quien señala que “La forma de definir a la muestra como una porción de la población que por lo tanto tienen las características necesarias para la investigación, es suficientemente clara para que no haya confusión alguna”. En base a la literatura, la realización del instrumento de evaluación fue realizada por los coordinadores de los departamentos, quienes tienen una visión amplia, pero específica de los ámbitos pedagógicos del establecimiento. La muestra fue establecida a los siete coordinadores de los departamentos mencionados anteriormente. Que corresponde al 42% de la población.

### **Diseño de la investigación**

Para el diseño de la investigación, en la literatura de “metodologías de la Investigación, año 2014”, donde respalda que la investigación para el trabajo de grado corresponde a No experimental, transeccional, descriptivo, ya que al ser no experimental señala que los “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”, quien establece la característica de diseño de transeccional descriptivo quien “Indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población; son estudios puramente descriptivos”, dado que esta investigación cumple con lo afirmado por la literatura, ya que será respondido en un momento específico, permitiendo ser evaluadas en su ambiente tal como lo es y sin manipulación de los datos,

### **Presentación del instrumento de evaluación**

Según lo señalado en los párrafos anteriores, el instrumento fue aplicado en el establecimiento educacional “República de los Estados Unidos de NA” de la Comuna de Tocopilla, teniendo una población de 17 docentes de aulas, este instrumento fue aplicado a una muestra de siete docentes coordinadores “líderes” de los departamentos, quienes respondieron, a través de un instrumento de forma física y confidencial, se adjunta fotografías del instrumentos aplicado (anexo 3), entregado en un plazo máximo de no más de dos semanas, quienes para orientar la aplicación se les explica tanto oral como textual el objetivo y las instrucciones de cómo responder, además se les indica que tiene un escala de valoración señaladas por el nivel de calidad del área, donde 4 es el máximo valor que comprenden a la práctica se encuentra incorporada y permanente.

A continuación se presenta la escala de valoración consignada en el instrumento original, además de las diferentes áreas y las dimensiones evaluadas.

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

El siguiente formulario tiene como finalidad evaluar el rol de quienes lideran la unidad educativa, de diferentes áreas. Solicitamos a usted leer con cautela los criterios establecidos, entregando una información fidedigna que nos permita mejorar y crecer como institución.

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

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

## Análisis de las áreas de proceso

### Área Formación basada en competencias

#### 1.1. Dimensión: Saber conocer

<b>Proceso general a evaluar:</b> El conocimiento sobre los diferentes procesos educativos nacionales e institucionales, aplicando las directrices que instruyen las políticas educativas actuales, gestionando en pro del cumplimiento de metas que involucren a toda la comunidad educativa.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director orienta a la autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional a todos los docentes de la comunidad educativa.				
2. El director promueve la reflexión a partir del análisis de datos de resultados, diagnósticos, de los y las estudiantes.				
3. El director promueve una comunicación clara y efectiva con todos los estamentos a fin de detectar necesidades e intereses.				
4. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento				
5. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante				
6. El director direcciona el funcionamiento del establecimiento de acuerdo a las políticas educativas actuales				

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Dimensión: Saber ser

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las habilidades, competencias y actitudes con un enfoque de liderazgo distribuido a fin de consolidar procesos de mejora continua en lo administrativo, pedagógico, convivencia.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto a su equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el dialogo y una cultura de trabajo colaborativo.				
2. El director genera oportunidades de participación anticipando conflicto, variando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
3. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.				
4. El director demuestra confianza en las capacidades de su equipo, promoviendo el surgimiento de liderazgo al interior de la comunidad educativa				
5. El director promueve un clima de sana convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.				

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Dimensión: Saber hacer

**Proceso general a evaluar:** La Capacidad pro activa y de movilización al establecimiento hacia la mejora continua, gestionando y articulando el curriculum nacional con la realidad institucional a fin de garantizar una educación de calidad e inclusiva para las y los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto con el sostenedor implementar estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.				
2. El director apoya y demuestra consideración, por las necesidades personales y bienestar de cada una de las personas de la institución.				
3. El director genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				
4. El director y el equipo directivo cuentan con programas sistemáticos para promover una cultura de altas expectativas en el establecimiento.				
5. El director y equipo técnico aplican el curriculum de acuerdo a las orientaciones del MINEDUC y realizan las adecuaciones de acuerdo a la realidad escuela.				
6. El director y equipo técnico crean planes de apoyo para los estudiantes que presentan rezago pedagógico.				

Fuente: Elaboración propia

## Área liderazgo pedagógico

### 1.1. Dimensión: Establecer dirección

<b>Proceso general a evaluar:</b> La identificación, orientación y gestión de las acciones que contribuyen al proceso de mejora continua logrando una visión compartida por toda la comunidad educativa consolidando así el proyecto educativo institucional.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto con el equipo técnico, estructura la institución, organiza sus procesos, y define roles en función del PEI.				
2. El director en conjunto al equipo técnico asegura el funcionamiento del establecimiento, respondiendo a las normas legales y políticas, educativas, nacionales y locales.				
3. El director en conjunto al equipo técnico recolecta y analiza sistemáticamente datos de los procesos y resultados del establecimiento, permitiéndoles tomar decisiones informadas y oportunas.				
4. El director y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.				

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Dimensión: Rediseñar la organización

<b>Proceso general a evaluar:</b> La capacidad del director y su equipo técnico para conducir efectivamente analizando, flexibilizando, evaluando y rediseñando el proceso educativo del establecimiento tomando decisiones oportunas según el contexto educativo en pro de las mejoras de los aprendizajes de los estudiantes y la institución.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto al equipo técnico evalúa y rediseña la organización al término de cada periodo, considerando mejorar para el establecimiento.				
2. El director en conjunto al equipo técnico mejora la organización, vinculando el establecimiento a otras instituciones y organizaciones que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento.				
3. El director y el equipo técnico flexibilizan procesos y periodos internos, ajustándose a realidades emergentes durante el año escolar.				
4. El director y equipo técnico analizan, evalúan y proponen acciones que contribuyen al logro de los objetivos.				
5. El director y equipo técnico desarrollan planes de acción en lo pedagógico y emocional garantizando igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.				
6. Director y equipo técnico anticipan posibles situaciones que alteran el normal funcionamiento del establecimiento y buscan soluciones asertivas				

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Dimensión: Desarrollar personas

<b>Proceso general a evaluar:</b> El director y el equipo técnico demuestra capacidad para detectar capacidades, intereses, motivaciones y necesidades docentes a fin de proveer los recursos para potencian su desarrollo profesional docente.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El director en conjunto con el equipo técnico identifican necesidades de desarrollo profesional docente, gestionando instancias de capacitación.				
2. El director en conjunto con el equipo técnico identifica las fortalezas y debilidades de cada docente, de manera de asignarlo al nivel, de asignatura y curso en el que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
3. El director en conjunto con el equipo técnico acompaña, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4. El director en conjunto con el equipo técnico reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
5. El director y equipo técnico acompañan sistemáticamente a los docentes generando instancias de diálogo en torno a las estrategias de enseñanza a fin de fortalecer su practica docente.				
6. El director y equipo técnico instalan sistema de autoevaluación docente que promueve la autoreflexión y mejora de su desempeño profesional				

Fuente: Elaboración propia

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> La gestión de acciones que garantizan la entrega de una educación de calidad e inclusiva basada en los valores proclamados en la visión escuela, formando estudiantes integrales con las competencias, habilidades y actitudes del siglo XXI.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director en conjunto con el equipo técnico aseguran la articulación y coherencia del curriculum con las prácticas de enseñanzas y evaluación en los diferentes niveles.				
2. El director en conjunto con el equipo técnico identifican y apoyan tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes.				
3. El director en conjunto con el equipo técnico promueven una política que asegura una cultura inclusiva, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
4. El director en conjunto con el equipo técnico mantienen una relación de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes,				
5. El director y equipo de convivencia promueven una cultura de sana convivencia basada en el respeto, tolerancia, empatía y aceptación				
6. El director y equipo de convivencia planifican y ejecutan acciones que garantizan un trato respetuoso y cordial entre todos los miembros de la comunidad educativa.				

Fuente: Elaboración propia

## 1. Área de gestión del currículum

### 1.1. 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.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				

<p><b>6.</b> 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><b>7.</b> 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><b>8.</b> El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>				
<p><b>9.</b> 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><b>10.</b> 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><b>11.</b> 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><b>12.</b> 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>				

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.				
---	--	--	--	--

Fuente: Ministerio de Educación Chileno

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
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.				

Fuente: Ministerio de Educación Chileno

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				

<p><b>3.</b> El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</p>				
<p><b>4.</b> 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><b>5.</b> El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</p>				
<p><b>6.</b> 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>				

Fuente: Ministerio de Educación Chileno

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
<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 establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				

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

Fuente: Ministerio de Educación Chileno

## 1.2. 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.				
--	--	--	--	--

Fuente: Ministerio de Educación Chileno

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

## ANÁLISIS Y RESULTADO

Al analizar los datos cuantitativos debemos recordar dos cuestiones: primero, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no la realidad misma; y segundo, los resultados numéricos siempre se interpretan en contexto Roberto Hernández-Sampieri “Libro Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas”. 2018.

Para el análisis de datos del instrumento de evaluación que se realizó a una muestra de 7 docentes coordinadores de departamentos de la Escuela República de los Estados Unidos, quienes corresponden al 42 % de la población.

Las áreas que fueron analizadas y cuantificadas son: Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y recursos, con sus respectivas dimensiones, siendo valorada con niveles de calidad en una escala de 1 a 4, siendo el valor 1 acciones difusas y asistemática al valor 4 con prácticas incorporadas y permanentes.

Este instrumento cuenta con las áreas antes mencionadas y respondido de forma física por los participantes, en un plazo no mayor a dos semanas. Es un instrumento confidencial y con el objetivo de evaluar el rol de los que los lideran para efectuar las remediales necesarias, identificando las fortalezas y debilidades del equipo descrito en los criterios de cada área.

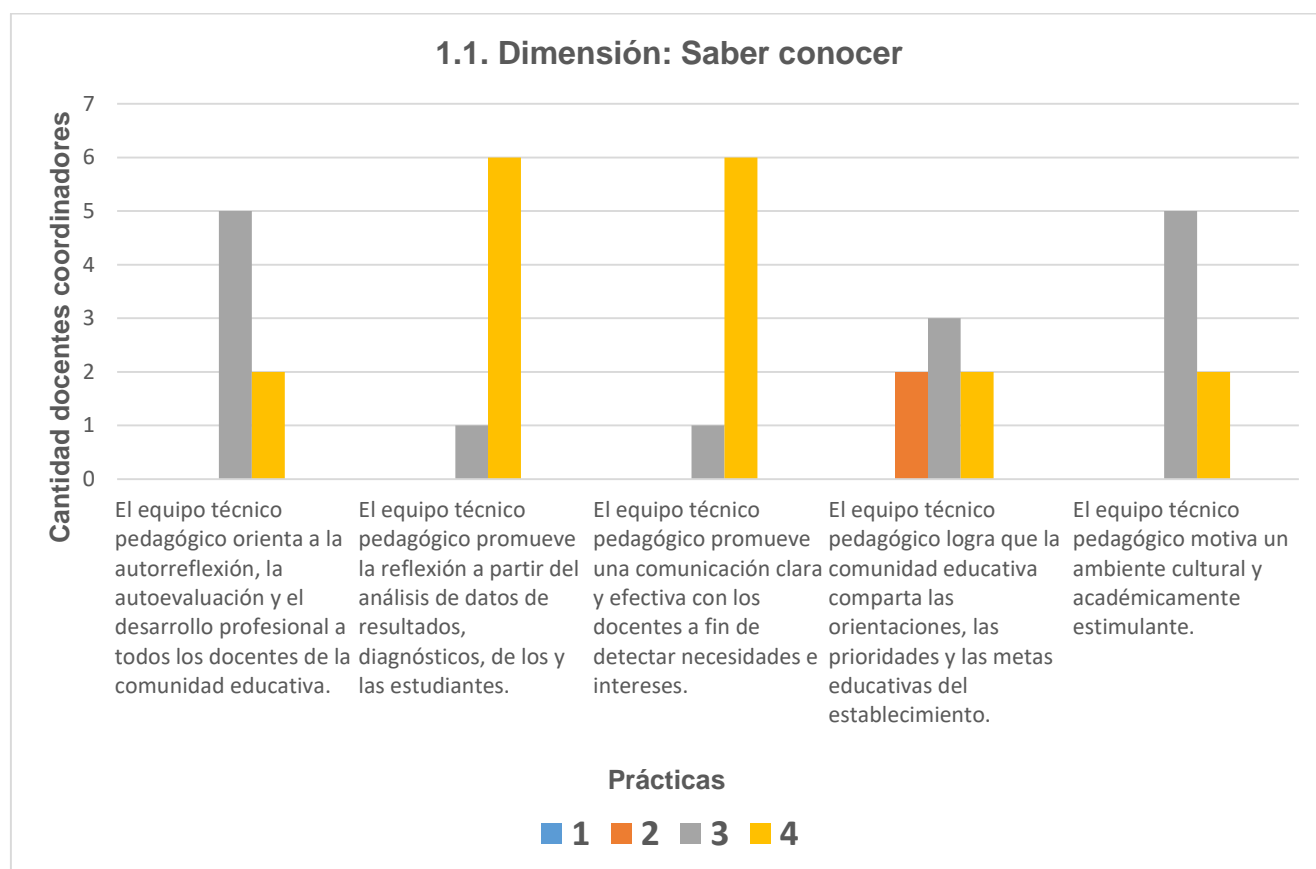
Una vez decepcionado los 7 instrumentos, se procedió a analizar cada uno de ellos por separado, para luego analizarlos por área y dimensión en su conjunto, esto permitió tener una visión amplia para las mejoras que se deben establecer.

## Área Formación basada en competencias

### 1.1. Dimensión: Saber conocer

- **Proceso general a evaluar:** El conocimiento sobre los diferentes procesos educativos nacionales e institucionales, aplicando las directrices que instruyen las políticas educativas actuales, gestionando en pro del cumplimiento de metas que involucran a toda la comunidad educativa.

Gráfico 1.1



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

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

### **Análisis gráfico 1,1**

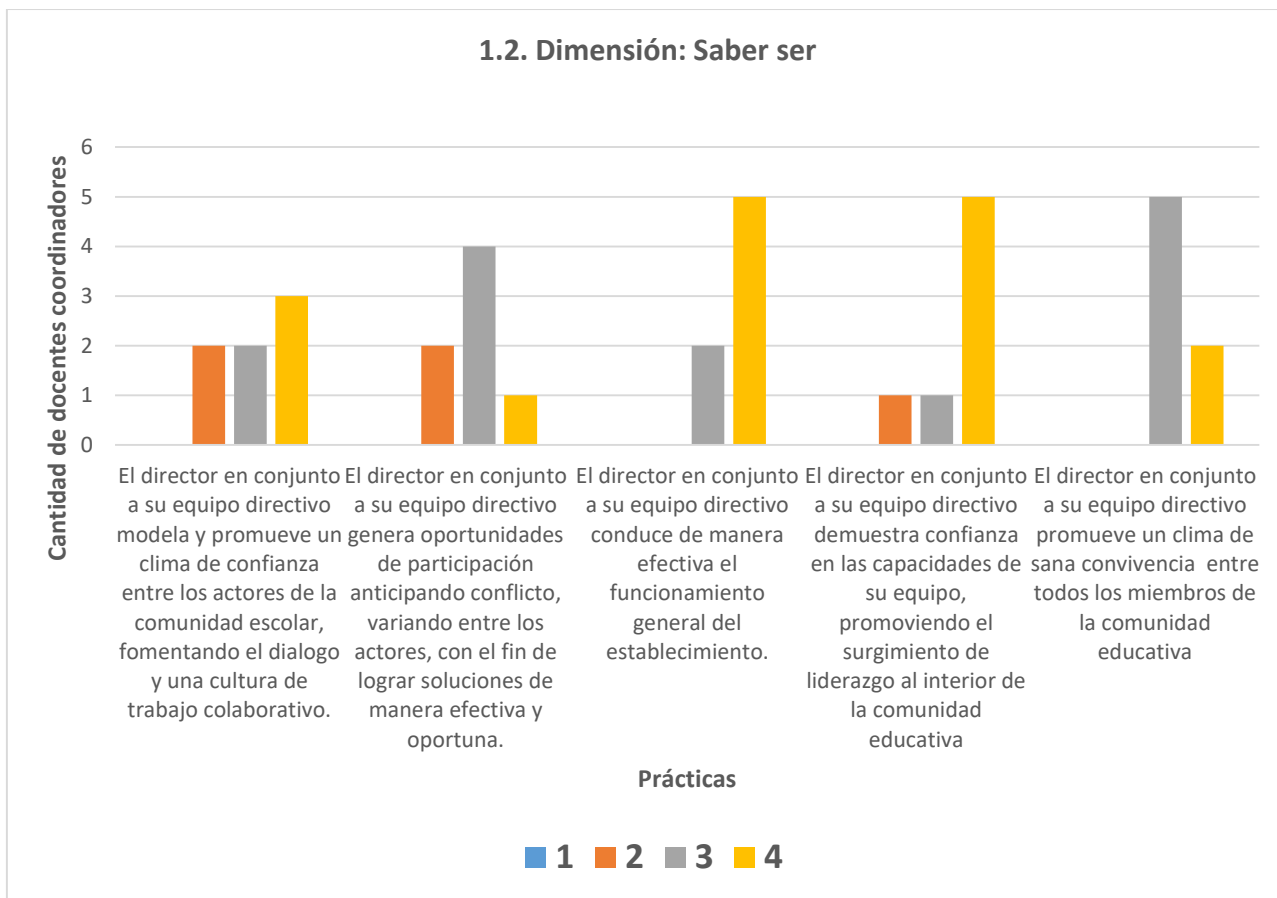
En el área de formación basada en competencias, dimensión saber conocer, se estableció un nivel de logro con un porcentaje del 86% de en las prácticas “El equipo técnico pedagógico promueve la reflexión a partir del análisis de datos de resultados, diagnósticos, de los y las estudiantes” y “El equipo técnico pedagógico promueve una comunicación clara y efectiva con los docentes a fin de detectar necesidades e intereses”, la práctica con menor nivel de logro fue “El equipo técnico pedagógico logra que la comunidad educativa comparta las orientaciones, las prioridades y las metas educativas del establecimiento”, donde el nivel de calidad determino que aún mantiene un nivel de propósito explícito y claro, con procesos sistemáticos.

En la dimensión “saber conocer los coordinadores de los departamentos manifiestan a través de sus resultados, que las practicas están establecidas y sistematizadas, promoviendo la reflexión en los distintos procesos educativos.

## 1.2. Dimensión: Saber ser

**Proceso general a evaluar:** Las habilidades, competencias y actitudes con un enfoque de liderazgo distribuido a fin de consolidar procesos de mejora continua en lo administrativo, pedagógico, convivencia.

Gráfico 1.2



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

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

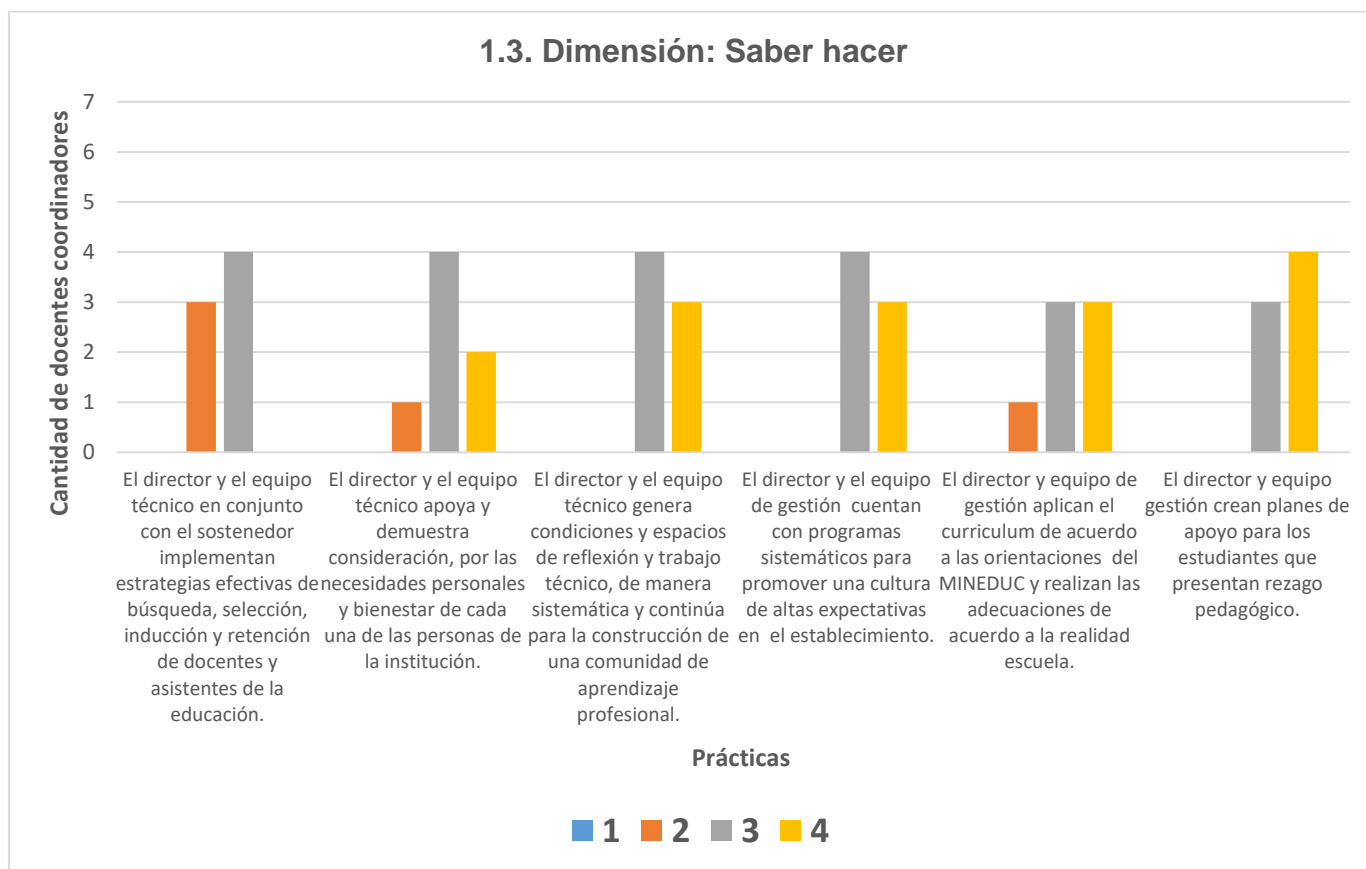
## **Análisis gráfico 1.2**

En la dimensión “saber ser” los docentes coordinadores determinan que el liderazgo del director en conjunto del equipo directivo al consolidar los procesos aún está en mejora, esto quiere decir, que las prácticas tanto como el promover un clima de confianza entre los actores de la unidad educativa, el generar oportunidades de participación y la confianza en las capacidades del equipo aún se encuentran en el nivel de logro explícito y claro, teniendo procesos sistemáticos, sin embargo, en las prácticas de conducir el funcionamiento de forma efectiva y promover un clima de sana convivencia tienen un mayor nivel de logro manteniendo una sistematización y progresión de los procesos, siempre manteniendo las orientaciones para la mejora.

### 1.3. Dimensión: Saber hacer

**Proceso general a evaluar:** La Capacidad pro activa y de movilización al establecimiento hacia la mejora continua, gestionando y articulando el curriculum nacional con la realidad institucional a fin de garantizar una educación de calidad e inclusiva para las y los estudiantes.

**Gráfico 1.3**



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

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

### **Análisis gráfico 1.3**

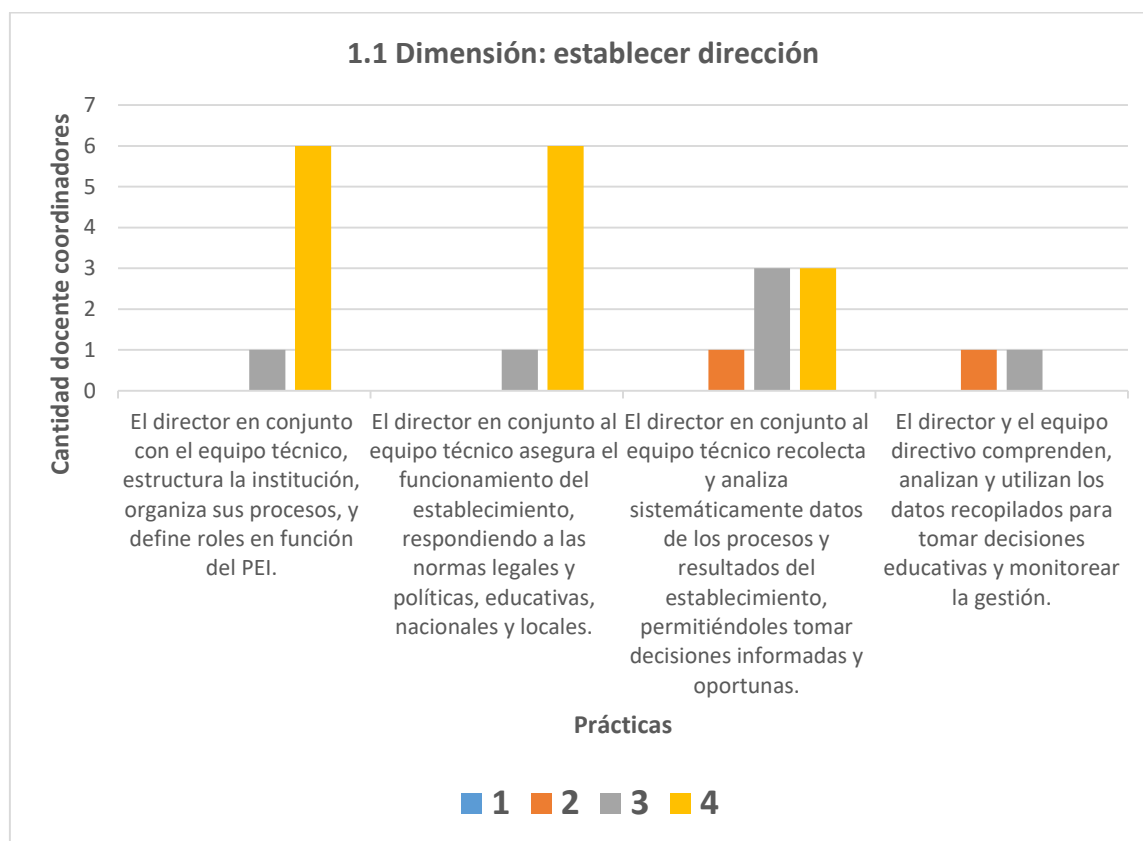
En la dimensión saber hacer los docentes coordinadores establecen que todas las prácticas requieren un fortalecimiento en las capacidades y movilización de la mejora continua, gestionando y articulando el curriculum nacional a la realidad del establecimiento. Un 50 % de los docentes señalan que el director, el equipo y el sostenedor incorporan la práctica de búsqueda, selección inducción y retención de los docentes, sin embargo, aún no se encuentra incorporada ni permanente. Esta práctica es la más descendida entre la dimensión saber hacer.

## Área liderazgo pedagógico

### 1.1. Dimensión: establecer dirección

**Proceso general a evaluar:** La identificación, orientación y gestión de las acciones que contribuyen al proceso de mejora continua logrando una visión compartida por toda la comunidad educativa consolidando así el proyecto educativo institucional.

Gráfico 1.1



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

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

### **Análisis gráfico 1.1**

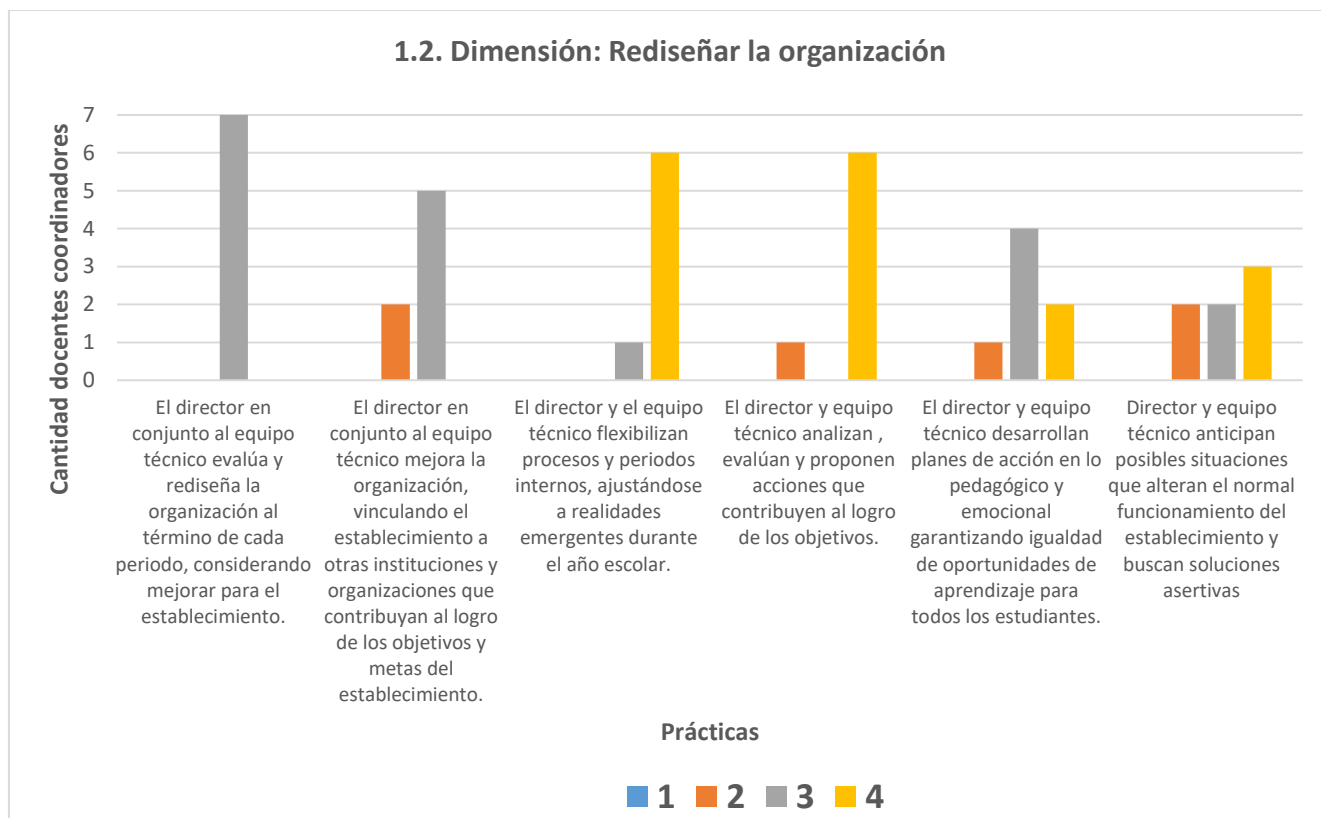
En el área liderazgo pedagógico, en su dimensión establecer dirección, los docentes coordinadores de departamento establecen que las practicas del director en conjunto con el equipo técnico, mantienen 86% de nivel de calidad en lo que se refiere a la estructuración, organización y roles en función al PEE, además de asegurar un buen funcionamiento respondiendo a las normas educativas vigentes.

Sin embargo las prácticas que requieren consolidación son la recolección, análisis y utiliza los datos y resultados de los procesos para tomar decisiones oportunas, monitoreando sistemáticamente las gestiones.

## 1.2. Dimensión: Rediseñar la organización

**Proceso general a evaluar:** La capacidad del director y su equipo técnico para conducir efectivamente analizando, flexibilizando, evaluando y rediseñando el proceso educativo del establecimiento tomando decisiones oportunas según el contexto educativo en pro de las mejoras de los aprendizajes de los estudiantes y la institución.

**Gráfico 1.2**



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

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

## **Análisis gráfico 1.2**

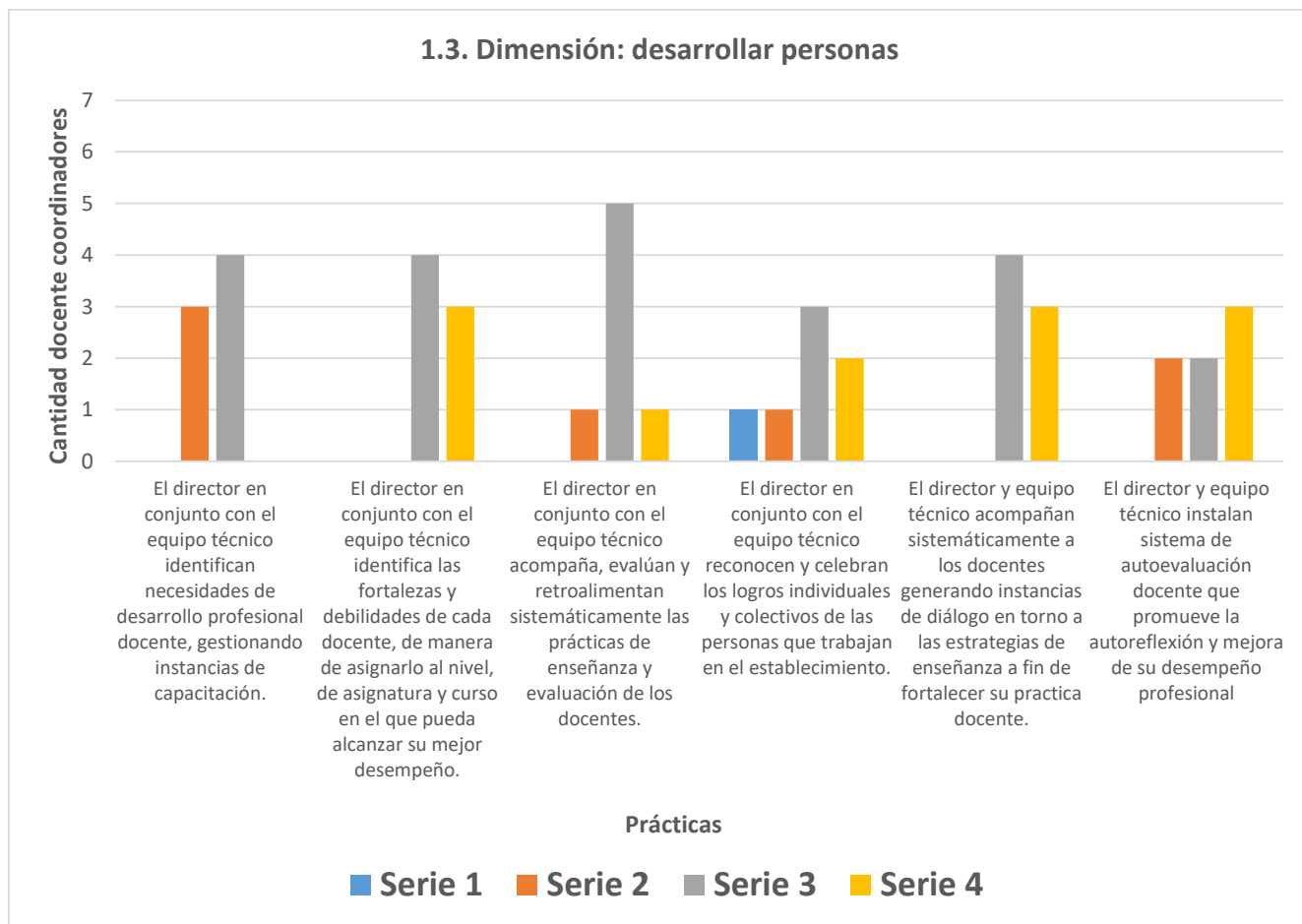
En la dimensión Rediseñar la organización, los docentes coordinadores establecen que la práctica evaluación y rediseño de la organización al término de cada periodo, tiene una sistematización y progresión secuencial de los procesos, orientándolos a la mejora, esto indica que el 100% de los coordinadores unánimemente señalan que está en proceso de mejora.

No obstante, las prácticas que requieren una mayor consolidación corresponden a que el director junto a su equipo técnico anticipan posibles situaciones que pudiesen alterar el funcionamiento normal, buscando soluciones asertivas.

### 1.3. Dimensión: Desarrollar personas

**Proceso general a evaluar:** El director y el equipo técnico demuestra capacidad para detectar capacidades, intereses, motivaciones y necesidades docentes a fin de proveer los recursos para potencian su desarrollo profesional docente.

Gráfico 1.3



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

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

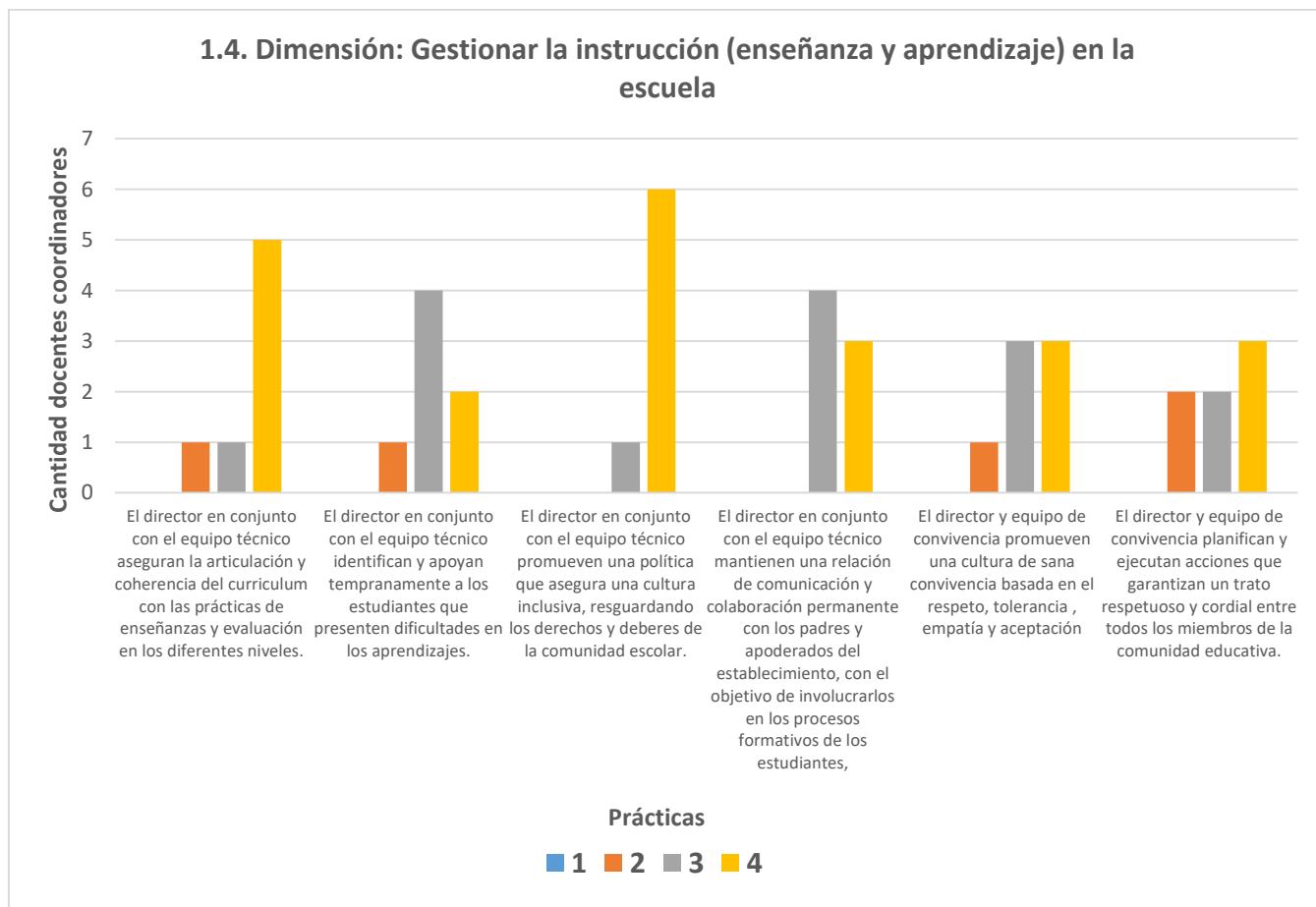
**Análisis gráfico 1.3**

En la dimensión desarrollar personas, donde establece que el director en conjunto al equipo técnico demuestra capacidad para detectar Intereses, motivaciones y necesidades docentes para promover los recursos, mantiene en todas sus prácticas un nivel de calidad en explícito y claro, siendo reconocido por los coordinadores, sin embargo, en la práctica donde deben reconocer y celebrar los logros individuales y colectivo de las personas que trabajan en el establecimiento el 14 % señala que las acciones son difusas e implementadas de manera asistemática.

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

**Proceso general a evaluar:** La gestión de acciones que garantizan la entrega de una educación de calidad e inclusiva basada en los valores proclamados en la visión escuela, formando estudiantes integrales con las competencias, habilidades y actitudes del siglo XXI.

Gráfico 1.3



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

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

#### **Análisis gráfico 1.4**

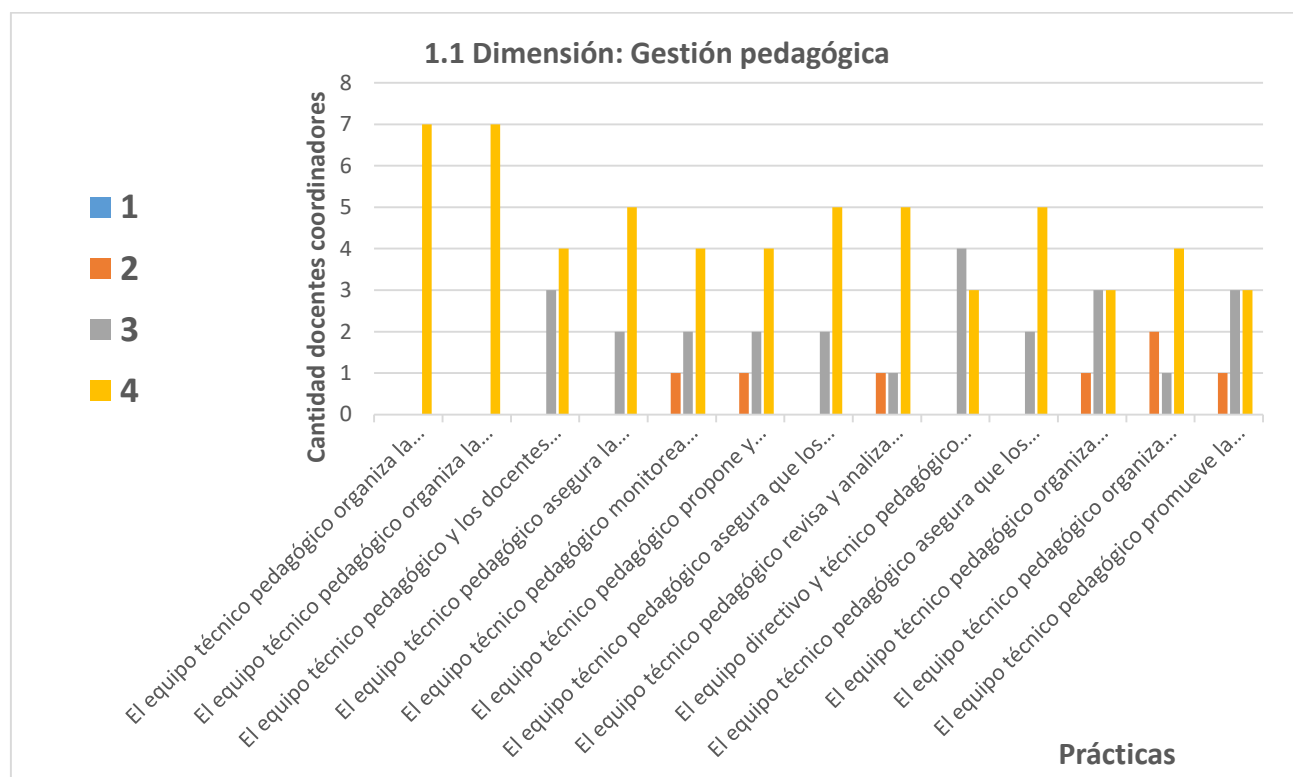
En la dimensión gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela, los docentes coordinadores establecen que la practica con mayor fortaleza con un 86% de calidad, es el promover una política que asegura una cultura inclusiva, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar, sin embargo, las demás practicas aún se encuentran en mejora, sin alcanzar un nivel de calidad de incorporado y permanente.

## Área de gestión del currículum

### 1.1 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.

**Gráfico 1.1**



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

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

### **Análisis gráfico 1.1**

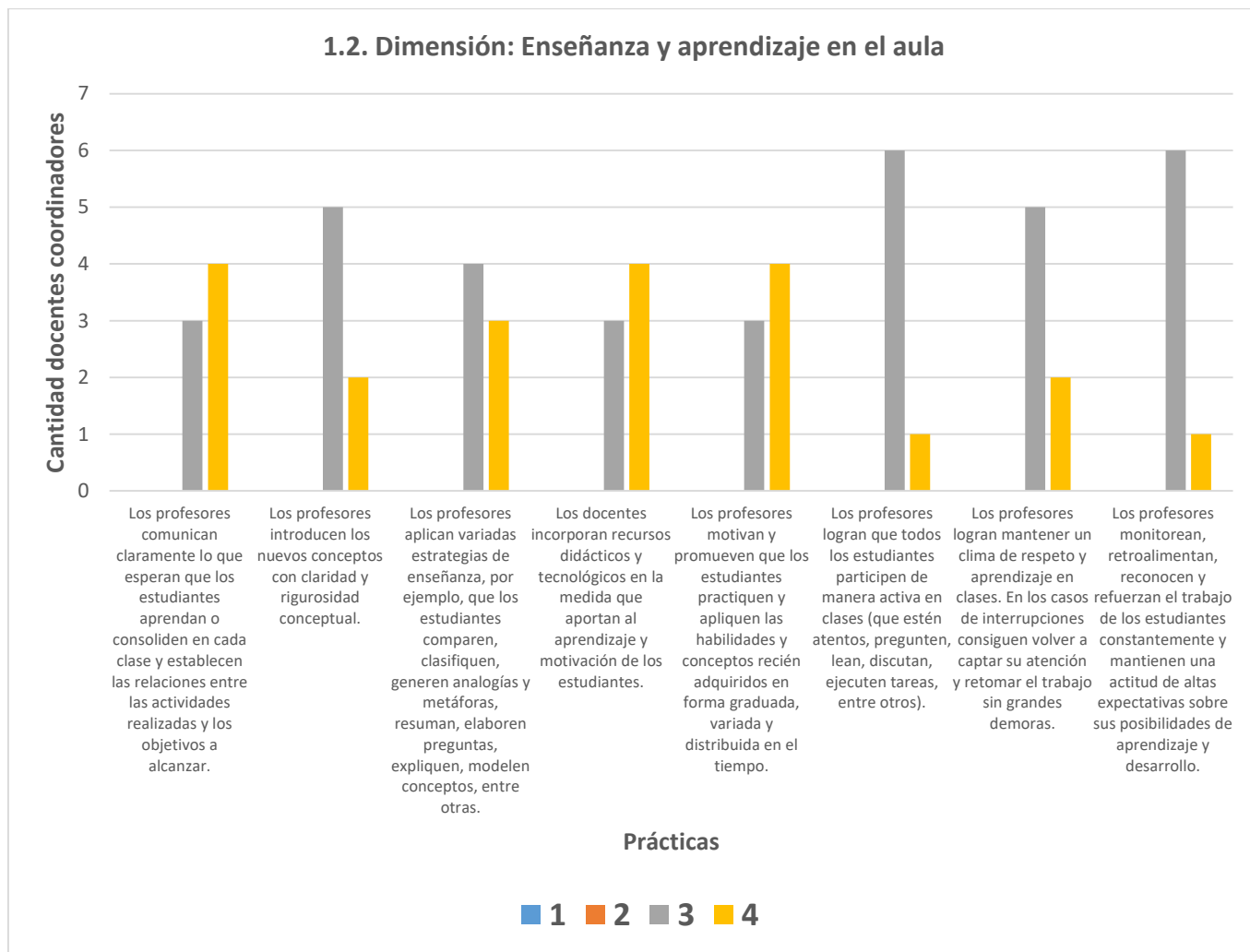
En el área de gestión del currículum en su dimensión gestión pedagógica, los docentes coordinadores determinaron que las prácticas con un 100% de logro de calidad fueron la organización de la carga horaria y asignación de profesores y horario de cada curso, señalando que las prácticas antes mencionadas están incorporadas y se mantienen en el tiempo.

A lo que corresponde a las demás prácticas que tienen un proceso de evaluar, organizar, monitorear, reorganizar, reflexionar y promover diversos procesos que requieren la gestión del equipo técnico, se considera que aún se está en niveles de sistematización, progresión y permanencia, considerando orientaciones para su mejora.

## 1.2. 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.

**Gráfico 1.2**



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

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

## **Análisis gráfico 1.2**

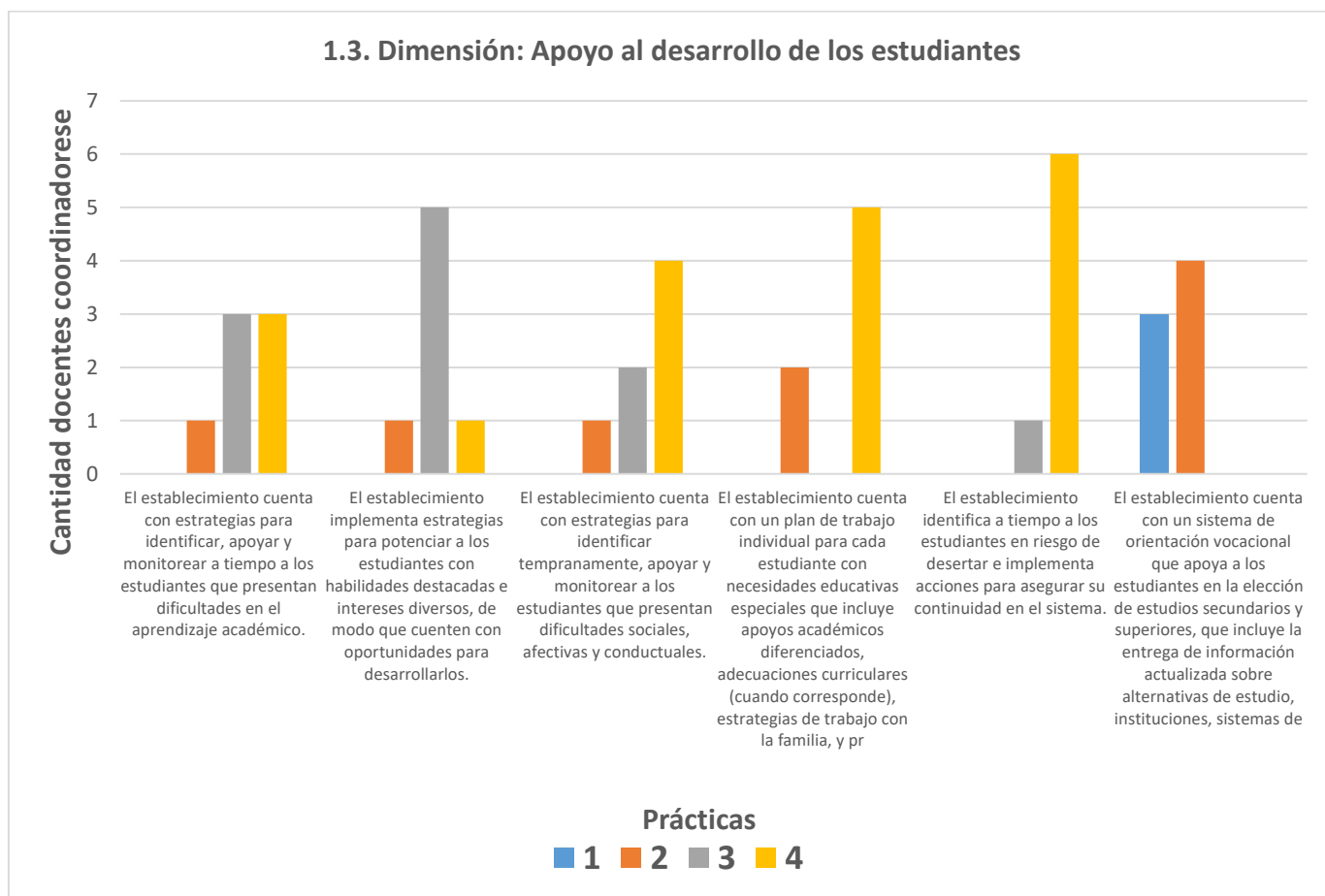
En la dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula las prácticas se encuentran en niveles de calidad sistematizadas, donde los coordinadores de departamentos señalan, que la consolidación de los procesos dentro como fuera del aula se encuentran fortalecidos, centrados en el aprendizaje de cada estudiante, proporcionando las herramientas, espacios y estrategias con altas expectativas.

Esta dimensión es una con mayor prácticas afianzadas, donde los niveles de calidad subyacen entre explícito, claro y permanente de sus procesos.

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

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Gráfico 1.3



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

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

### **Análisis gráfico 1.4**

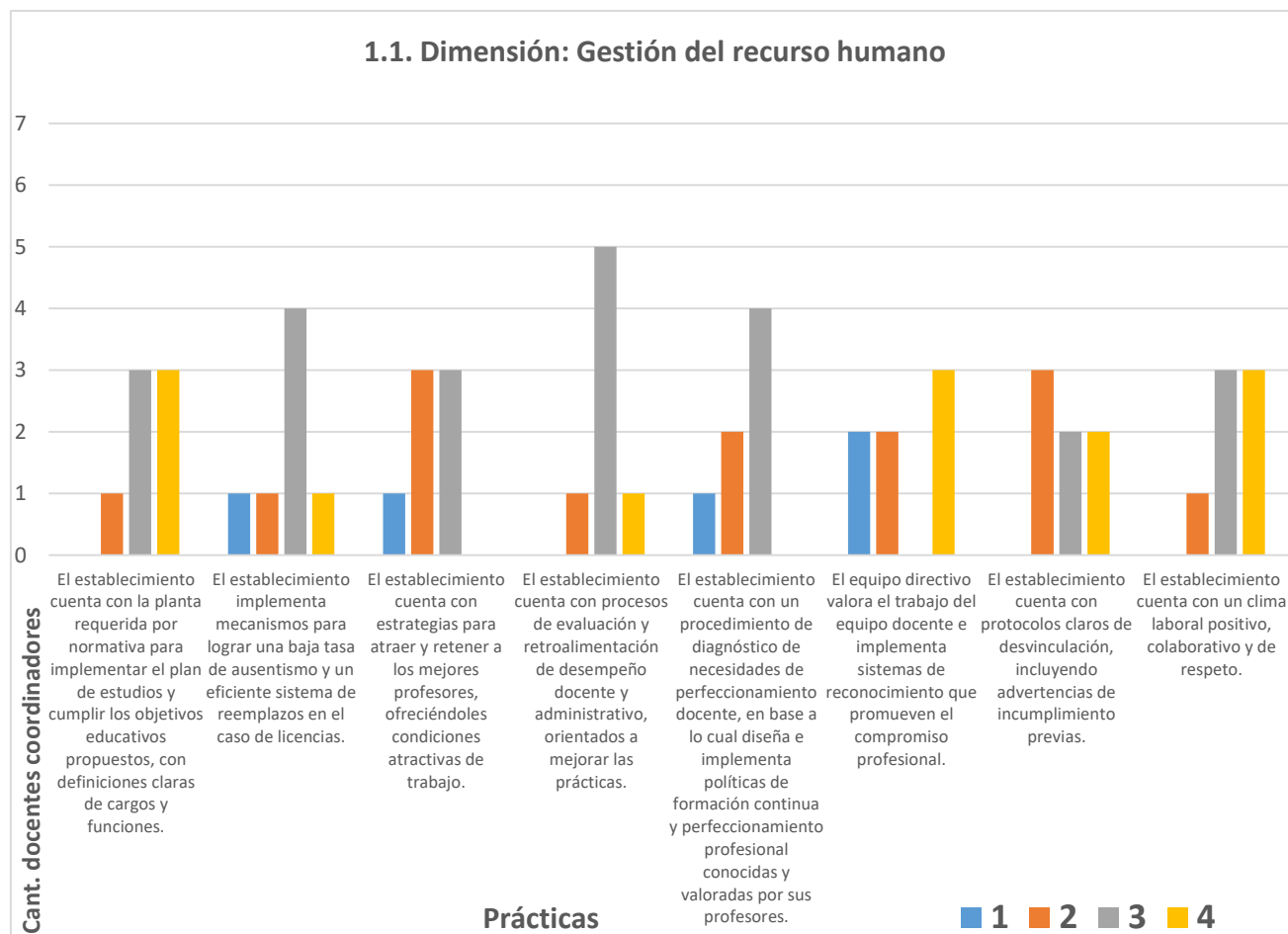
En la dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes, la práctica con menos nivel de calidad fue el establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, esta práctica tiene un 43 % de nivel de calidad, donde señala que los propósitos son difusos y se implementan de manera asistemática. No obstante, la demás prácticas que cumplen con las estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de los estudiantes están en un nivel de calidad afianzado y que permite orientar a futuras estrategias de mejora.

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. 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.

**Gráfico 1.1**



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

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

### **Análisis gráfico 1.1**

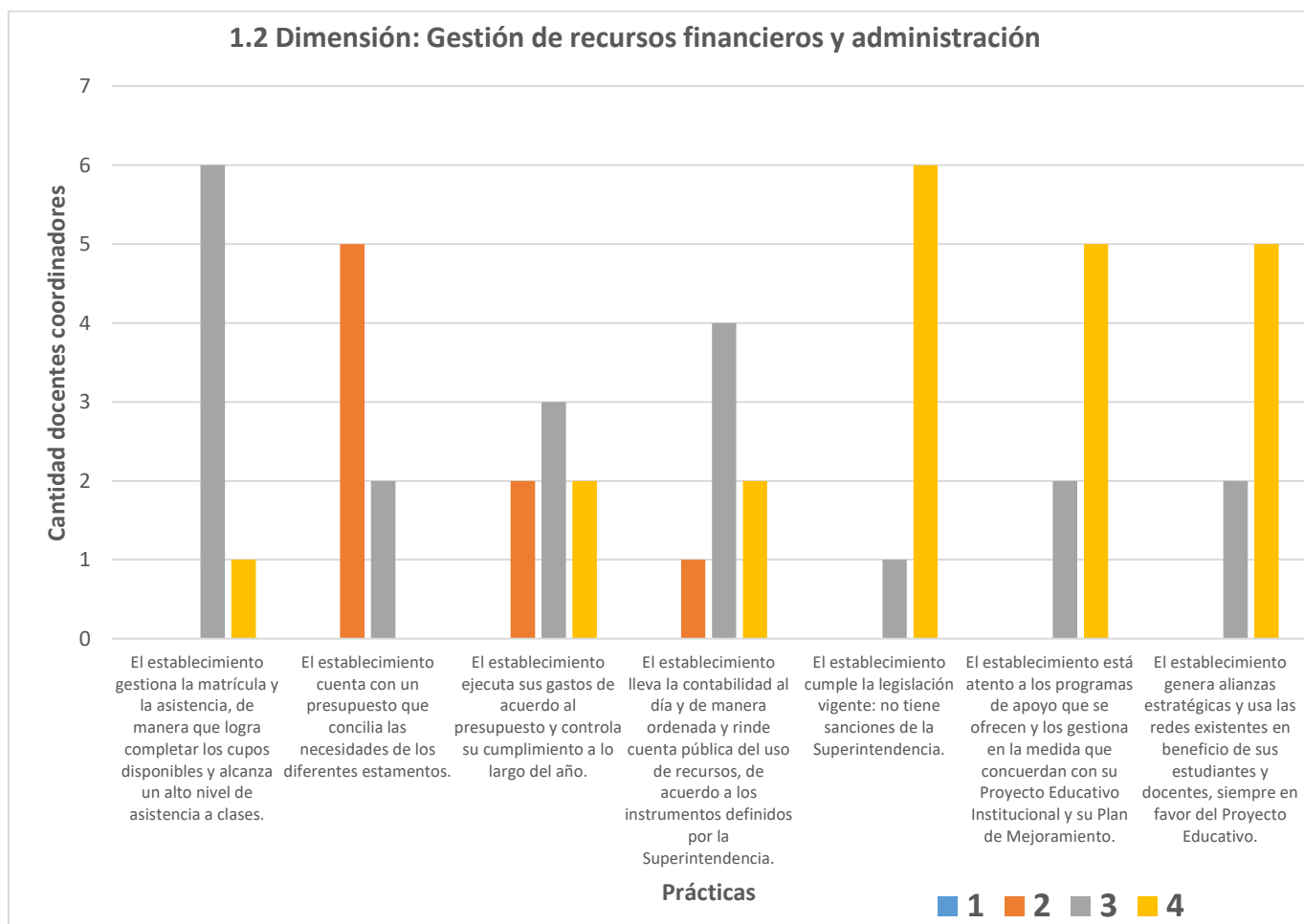
En el área gestión de recursos en su dimensión gestión de recurso humano, fue una de las áreas más descendidas evaluadas, ya que contiene tres prácticas con niveles de calidad difusos y asistemáticos, esto quiere decir, que el establecimiento educacional mantiene en déficit los mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo, retención de profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas para el trabajo, procedimientos de perfeccionamiento docente para la formación continua y el equipo directivo implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional, estas prácticas requieren ser afianzadas y sistematizadas.

En lo que se requiere a las prácticas donde el establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa, con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente, con protocolos claros de desvinculación y con un clima laboral positivo, siendo evaluadas de manera insipiente y con propósitos claros y explícitos para la mejora.

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

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

**Gráfico 1.2**



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

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

## **Análisis gráfico 1.2**

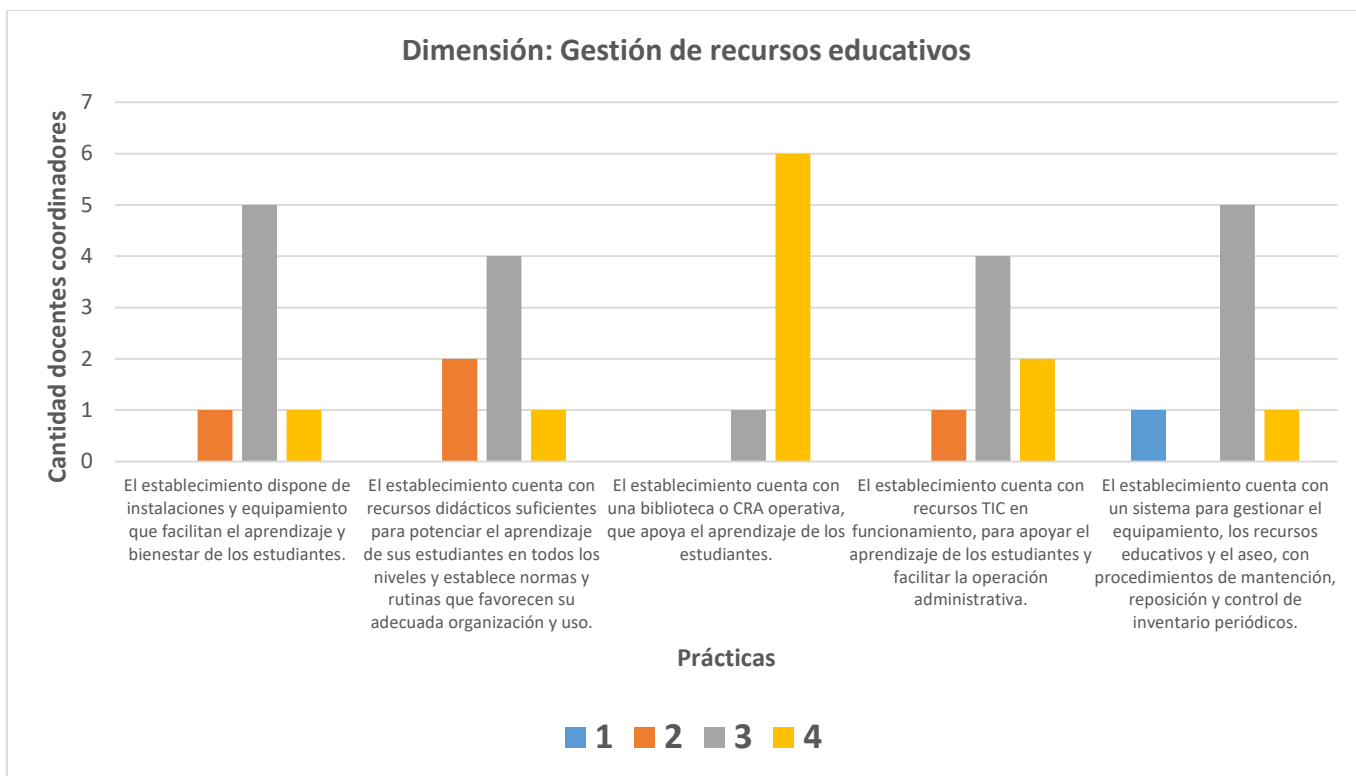
En la dimensión gestión de recursos financieros y administrativos, los coordinadores de cada departamento establecieron que las prácticas que se encuentran fortalecidas y permanentes, indicando que el establecimiento cumple con la legislación vigente, está atento a los programas de apoyo y genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes.

Las prácticas que aun necesitan ser evaluadas y fortalecidas se refieren a los procesos del establecimiento cuenta con un presupuesto que concilie las necesidades, ejecute sus gastos a lo largo del año, lleve la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública, estas prácticas orientan al director a gestionar los recursos en mejoras al establecimiento y sus entidades.

### 1.3. 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

**Gráfico 1.3**



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

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

### **Análisis gráfico 1.3**

En la dimensión gestión de recursos educativos, los niveles de calidad indican que las prácticas están claras y sujetas a orientaciones, señalando que condiciones y procedimientos que aseguran la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos sean los necesarios para cumplir los diversos estamentos, permitiendo que el establecimiento cuente con sus diferentes dependencias equipadas y operativas, con el fin de que los estudiantes puedan ser apoyados en su aprendizaje, aun estas prácticas se encuentran en niveles en desarrollo, adecuando la necesidades a las todos los estamentos del establecimiento.

## PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación se determinan las acciones a realizar para la mejora de las prácticas que fueron evaluadas con valoración 1 y 2 en todas las áreas evaluadas, además de estructurar cada prácticas con el responsable de la acción, para asegurar el cumplimiento de esta y verificar los cambios necesarios para el fortalecimiento y sistematización.

### Área Formación basada en competencias

#### - Dimensión: Saber conocer

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
El equipo técnico pedagógico logra que la comunidad educativa comparta las orientaciones, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	<p>-Generar instancias de reflexión al término de cada periodo con todos los estamentos del establecimiento.</p> <p>-Entregar al inicio de cada periodo a la comunidad educativa las metas planteadas para cada semestre.</p>	<p>Jefe de UTP</p> <p>Coordinador PIE</p>

- **Dimensión: Saber ser**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
El director en conjunto a su equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el dialogo y una cultura de trabajo colaborativo.	Realizar al término de cada periodo instancias de reflexión, análisis y autocuidado para docentes y asistentes de aula.	Director Convivencia escolar
El director en conjunto a su equipo directivo genera oportunidades de participación anticipando conflicto, variando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.	Realizar instancias de reflexión, análisis y trabajo colaborativo entre docentes, asistentes de aula, programa de integración y estudiantes, para el dialogo y mejoras de protocolos.	Sub directora Coordinadores de departamentos
El director en conjunto a su equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de su equipo, promoviendo el surgimiento de liderazgo al interior de la comunidad educativa	-Ampliar el equipo de gestión para el surgimiento de nuevos líderes, en consenso con la comunidad educativa. -Delegar diversas actividades extra programáticas a diferentes docentes para fortalecer el liderazgo emergente.	Equipo de gestión.

- **Dimensión: Saber hacer**

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p><b>El director y el equipo técnico en conjunto con el sostenedor implementan estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.</b></p>	<p>Reuniones periódicas en cada semestre con el sostenedor para la búsqueda de estrategias efectivas de selección, inducción y retención de docentes.</p>	<p>Director Jefe de UTP</p>
<p><b>El director y el equipo técnico apoyan y demuestra consideración, por las necesidades personales y bienestar de cada una de las personas de la institución.</b></p>	<p>-Ejecución de talleres socioemocionales, tanto para docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres y apoderados, en pro al bienestar.</p> <p>-Implementación de diversas instancias de esparcimiento fuera del establecimiento (auto cuidado, Almuerzo colectivo, Juegos lúdico-deportivos, etc.), a fin de cada semestre.</p>	<p>Orientador Dupla psicosocial</p>

<p><b>El director y equipo de gestión aplican el curriculum de acuerdo a las orientaciones del MINEDUC y realizan las adecuaciones de acuerdo a la realidad escuela.</b></p>	<p>-Participación de diversas Instancias de reflexión pedagógica para actualizar los nuevos lineamientos del ministerio, donde los diferentes estamentos participen activamente de los cambios educativos institucionales.</p> <p>-Entrega de documentos bibliográficos para la actualización de las prácticas pedagógicas y del curriculum.</p>	<p>Jefe de UTP Curriculista y evaluadora.</p>
--	--	---

## Área liderazgo pedagógico

### - Dimensión: Establecer dirección

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p><b>El director en conjunto al equipo técnico recolecta y analiza sistemáticamente datos de los procesos y resultados del establecimiento, permitiéndoles tomar decisiones informadas y oportunas</b></p>	<p>Reuniones en cada periodo para analizar los datos de las evaluaciones estandarizadas del Ministerio de Educación (DIA) como propias del establecimiento.</p>	<p>Jefe de UTP y Curriculista y evaluadora.</p>
<p><b>El director y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión</b></p>	<p>Reuniones con el equipo de gestión para entregar los resultados de las evaluaciones tanto internas como externas y tomar en conjunto al equipo de gestión las medidas para la mejora.</p>	<p>Jefe de UTP y Curriculista y evaluadora.</p>

- **Dimensión: Rediseñar la organización**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
<b>El director en conjunto al equipo técnico evalúa y rediseña la organización al término de cada periodo, considerando mejoras para el establecimiento.</b>	Trabajo colaborativo con los diferentes estamentos de la unidad educativa para analizar e implementar diferentes estrategias de mejora para el establecimiento.	Director y sub director
<b>El director y equipo técnico analizan, evalúan y proponen acciones que contribuyen al logro de los objetivos.</b>	Reuniones con los coordinadores de departamentos al término de cada periodo para analizar y evaluar los procesos, además de proponer futuras acciones de mejora.	Equipo técnico directivo
<b>El director y equipo técnico desarrollan planes de acción en lo pedagógico y emocional garantizando igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes.</b>	-Realizar instancias de esparcimiento dos veces a la semana para estudiantes (juegos, deportes, artístico, etc.)  -Cambios de escenarios, como salidas a la playa, plazas y geo parques	Equipo directivo Coordinadores de departamento deportivo, artístico y formación valórica

<p><b>Director y equipo técnico anticipan posibles situaciones que alteran el normal funcionamiento del establecimiento y buscan soluciones asertivas.</b></p>	<p>Reuniones periódicas con el equipo e convivencia escolar para anticipar situaciones perjudiciales para el funcionamiento del establecimiento</p>	<p>Equipo directivo Convivencia escolar</p>
--	---	---

- **Dimensión: Desarrollar personas**

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p><b>El director en conjunto con el equipo técnico identifican necesidades de desarrollo profesional docente, gestionando instancias de capacitación.</b></p>	<p>Búsqueda de instancias de perfeccionamiento, como cursos, seminarios, pasantías, etc. Tanto comunales como regionales</p>	<p>Director Unidad técnica pedagógica</p>
<p><b>El director en conjunto con el equipo técnico acompaña, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</b></p>	<p>Instancias de caminatas diaria, acompañamiento pedagógico, escucha activa para docentes, asistentes y estudiantes, diarias.</p>	<p>Equipo técnico directivo</p>

<p><b>El director en conjunto con el equipo técnico reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.</b></p>	<p>Instancias de reconocimiento en los actos de los días lunes y en las reuniones de docentes. Entrega de galvanos, medallas y otros para el reconocimiento de los logros de los docentes y asistentes</p>	<p>Orientador Convivencia escolar</p>
<p><b>El director y equipo técnico instalan sistema de autoevaluación docente que promueve la autoreflexión y mejora de su desempeño profesional</b></p>	<p>Instancias dos veces al mes de trabajo colaborativo para la reflexión y autoevaluación.</p>	<p>Encargado de trabajo colaborativo</p>

- **Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela**

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p><b>El director en conjunto con el equipo técnico aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanzas y evaluación en los diferentes niveles.</b></p>	<p>Actualización periódica del currículum y de los nuevos lineamientos educacionales, a través de consejo técnico.</p>	<p>Jefe de UTP Curriculista y Evaluadora Coordinador general</p>

<p><b>El director en conjunto con el equipo técnico identifican y apoyan tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes.</b></p>	<p>Reuniones periódicas con la dupla psicosocial para el conocimiento de estudiante que tengan alguna problemática social, emocional y que esté afectando el aprendizaje</p>	<p>Orientador Coordinador de convivencia escolar</p>
<p><b>El director y equipo de convivencia promueven una cultura de sana convivencia basada en el respeto, tolerancia, empatía y aceptación</b></p>	<p>Ejecución de talleres no sexistas.</p>	<p>Orientador</p>
<p><b>El director y equipo de convivencia planifican y ejecutan acciones que garantizan un trato respetuoso y cordial entre todos los miembros de la comunidad educativa.</b></p>	<p>Ejecución de autocuidado con redes externas al establecimiento.</p>	<p>Equipo técnico directivo</p>

## Área de gestión del currículum

### - Dimensión: Gestión pedagógica

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p><b>El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</b></p>	<p>Ejecución de instancias de conversaciones con los docentes para establecer el logro de la cobertura curricular a fin de cada semestre.</p>	<p>Jefe de UTP Sub director</p>
<p><b>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.</b></p>	<p>Análisis de prácticas exitosas entre los docentes, y otros establecimientos de la comuna y regionales, en reuniones de coordinación comunal.</p>	<p>Coordinadores de asignaturas Director</p>
<p><b>El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</b></p>	<p>Reuniones con los docentes de asignaturas personalmente posteriores a la entrega de las planificaciones.</p>	<p>Jefe de UTP</p>

<p><b>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.</b></p>	<p>Al finalizar cada semestre escolar, se ejecutaran espacios para la reflexión, ya sea de las que emana el ministerio como internas con toda la unidad educativa.</p>	<p>Equipo Técnico directivo Coordinador PIE</p>
<p><b>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.</b></p>	<p>Instancias en el trabajo colaborativo, donde los docentes son quienes intercambian experiencias y fortalecen su debilidades.</p>	<p>Equipo técnico directivo Encargado trabajo colaborativo</p>
<p><b>El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los</b></p>	<p>Jornadas para revisión de material pedagógico.</p>	<p>Equipo técnico pedagógico Coordinadores de departamentos</p>

<p>docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.</p>		
---	--	--

- **Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p><b>El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.</b></p>	<p>-Se establecen instancias de apoyo pedagógico para los estudiantes que mantienen dificultades en el aprendizaje.</p> <p>-El establecimiento proporciona tutores para los estudiantes que tienen mayor brecha de aprendizaje.</p>	<p>Jefe de UTP Encargado PIE Encargado de convivencia</p>

<p><b>El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.</b></p>	<p>Instancias de olimpiadas en las áreas con mayores fortalezas, entregando incentivos para los estudiantes con habilidades destacadas.</p>	<p>Curriculista y evaluadora</p>
<p><b>El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.</b></p>	<p>Reuniones por periodos con los coordinadores de cada asignatura para analizar casos de estudiantes con dificultades diversas.</p>	<p>Equipo Técnico pedagógico</p>
<p><b>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.</b></p>	<p>-Instancias de reuniones periódicamente con el equipo PIE, docentes de asignaturas, padres y apoderados para entregar oportunamente el apoyo necesarios para los estudiantes con NEE</p> <p>-Espacios de autorregulación para estudiantes con NEEP y profesionales capacitados para atenderlos.</p>	<p>Coordinador PIE Sub director</p>

<p><b>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.</b></p>	<p>-Búsqueda de profesionales capacitados para otorgar las orientaciones a los estudiantes.</p> <p>-Redes con los liceos de la comuna para generar instancias de conversatorios con estudiantes.</p>	<p>Director Sub director</p>
--	--	----------------------------------

## Área Gestión de Recursos

### - Dimensión: Gestión del recurso humano

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p><b>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.</b></p>	<p>Instancias anuales para verificar la planta docentes y para la búsqueda oportuna.</p>	<p>Director Sub director</p>
<p><b>El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.</b></p>	<p>Entregar y otorgar a los docentes y asistentes de aula el tiempo y espacios para organizar, evaluar y reflexionar, con el objetivo de no sobrecargar el trabajo diario.</p>	<p>Sub director Orientador</p>
<p><b>El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.</b></p>	<p>Reuniones periódicas con el sostenedor y la dirección para la búsqueda de oportunidades profesionales.</p>	<p>Director</p>

<p><b>El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</b></p>	<p>Otorgar tiempo extra para la realización de evaluaciones externas de los docentes (evaluación docente).</p>	<p>Curriculista y evaluadora</p>
<p><b>El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.</b></p>	<p>Instancias a finales de cada semestre para evaluar los procesos, además de las necesidades de los docentes.</p>	<p>Jefe de UTP</p>
<p><b>El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.</b></p>	<p>Entregar cada periodo reconocimiento a través compensación de tiempo y/u obligaciones.</p>	<p>Director Sub director</p>

<b>El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.</b>	Revisión de los protocolos existentes con los coordinadores de departamento y equipo de gestión, anualmente.	Equipo directivo
<b>El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.</b>	Búsqueda de instancias de esparcimiento fuera de la comuna.	Director Sub director

- **Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
<b>El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.</b>	Búsqueda de actividades colectivas para generar recursos adicionales.	Convivencia escolar
<b>El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.</b>	Establecer calendarización con las acciones anuales para gestionar y adecuar los recursos y otorgar cumplimiento a todas las áreas del establecimiento.	Jefe de UTP Curriculista y evaluadora

<b>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.</b>	Entregar un alance de lo gastado semestralmente a los coordinadores.	Director Encargado de finanzas
--	--	-----------------------------------

**- Dimensión: Gestión de recursos educativos**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
<b>El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.</b>	Búsqueda de diversa implementación, tanto deportivas, artística y emocional, para los estudiantes.	Director Coordinador departamento deportivo
<b>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.</b>	Instaurar espacios de esparcimiento, juegos didácticos, invernadero, acuario escolar, etc.	Equipo directivo Forjador ambiental

<b>El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.</b>	Contratación de plataformas educativas para el logro de los aprendizajes y de la función administrativa.	Director Sub director
---	--	--------------------------

## CONCLUSIÓN

A raíz de las evaluaciones continuas que está inmerso el sistema educacional actual, es importante que las instituciones educativas en los niveles pre básico y educación básica estén periódicamente evaluando sus procesos, para establecer condiciones y prácticas que conlleven un quehacer educativo de calidad y de contante perfeccionamiento.

Es por esto que este documento permitió establecer un realce en los cambios de la unidad educativa evaluada, encontrando hallazgo en áreas específicas, ya sea en la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recurso, donde se establecieron las dimensiones que indican el desempeño de calidad que debiese tener.

Esto determina que los datos proporcionados en el instrumento de evaluación son preponderantes a momento de tomar decisiones a nivel educacional, esto señala que toda la unidad educativa debe ser parte de los planes de mejora y gestionar oportunamente para el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje de todos los estudiantes y comunidad educativa en general.

El diagnostico no solo determina la regulación de los procesos, si no también insta a generar cambios a lo largo de los procesos educativos, ya sea las competencias que se debiesen tener, en el liderazgo que esta instaurado, en lo pedagógico que es esta en constante mejora según los nuevos lineamientos del ministerio de educación y por último los recursos que se gestionan, ya sean humanos como materiales.

La búsqueda contante de enriquecer el proyecto pedagógico es objetivo primordial para el fortalecimiento de las áreas mencionadas e instaurar sistemas de medición concreta y cuantificable para establecer un diagnostico real y concretar remediales, siempre con una mirada de mejoramiento y sistematización de los procesos educativos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chile, M. d. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*.
- EDUCACIÓN, M. D. (s.f.). *Marco de la buena dirección*.  
[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)
- Gajardo, J. U. (2016). Liderazgo Pedagógico, conceptos y tensiones. *Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS*,.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.).
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M., Palacios Vilela, J., & Romero Delgado, H. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5ta edición ed.).
- Red Iberoamericana de Investigación sobre, E. y. (2009). PRÁCTICAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE. HACIA CONCEPTOS CAPACES DE GUIAR LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol 7, núm. 3, 19-33.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática, Guía, Teoría y Práctica*.
- TOBÓN, S. (2005). *ASPECTOS BÁSICOS DE LA FORMACIÓN*. (P. Mesesup, Ed.)

## ANEXOS

**Anexo 1:** “Revisión final de la validación del instrumento”.



**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 de la escuela \_\_\_\_\_, de la comuna \_\_\_\_\_, región \_\_\_\_\_

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las afirmaciones se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						x
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>						x

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

CONTINUACIÓN.

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento considera las 4 áreas solicitadas en el instructivo y además incluye cada uno de los criterios asociados.  La formulación de las prácticas a evaluar dentro de cada criterio (dimensión) son claras y precisas, sin presentar problemas para ser entendidas por quienes serán encuestados.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Rocío Riffo San Martín
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente investigador. Universidad Miguel de Cervantes. Doctora en educación mención gestión educativa.
<b>e-mail</b>	rocio.riffo@profe.umc.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	29/11/22

**Anexo 2 “Carta certificada”**

...



Santiago, 30 de noviembre del 2022

Señora  
Gloria Rojas González  
Presente

Estimada Directora:

Junto con saludarla cordialmente, por medio de la presente le informo que nuestra alumna, la señorita María José Valdés Valdivia, Rut N°16.613.920-1, es candidato a Magíster en Educación mención Currículum y Evaluación basado en competencias, Cohorte Enero 2021, quien realizará su Trabajo de Grado consistente en un Diagnóstico y propuesta de mejoras de las áreas de la formación basada en competencias, liderazgo pedagógico , gestión curricular y la gestión de recursos, por lo que solicito su autorización para la aplicación del instrumento en la unidad educativa.

Desde ya agradezco su atención y en espera de contar con su colaboración para que nuestra alumna pueda realizar el trabajo descrito anteriormente.

Le saluda cordialmente,

The block contains a handwritten signature in blue ink that reads 'Luis Venegas Ramos'. To the right of the signature is a circular official stamp of the Universidad Miguel de Cervantes, specifically for the 'DIRECCIÓN DE POSTGRADO'.

**LUIS VENEGAS RAMOS**  
Director de Postgrado, Investigación e Innovación  
Universidad Miguel de Cervantes  
[lvenegas@corp.umc.cl](mailto:lvenegas@corp.umc.cl)

LV/RRS/ivb  
Distribución:  
- La indicada.  
- Archivo.

