



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, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DEL COLEGIO ADVENTISTA BUENAVENTURA, COMUNA LO ESPEJO,  
REGIÓN METROPOLITANA.**

Nombre del candidato/a magíster: Betsabé Barrera Brito

Nombre del tutor guía: Doris Solis Mejias.

Nombre del tutor metodológico: Marlenis Martínez

Octubre, 2024

## INDICE.

Introducción .....	4
Marco teórico .....	5
Marco contextual .....	15
Elaboración y construcción del instrumento.....	16
Análisis de los resultados .....	29
Propuestas de mejora .....	35
Conclusión .....	46
Bibliografía .....	47
Anexos .....	48

## RESUMEN

El Colegio Adventista Buenaventura, es un establecimiento educacional con más de 60 años de trayectoria, es uno de los colegios con alta demanda en la comuna de lo Espejo. El objetivo es detectar, en este colegio, mediante un diagnóstico claro, la situación de la escuela en relación a 4 áreas, por lo cual se aplicó un instrumento que permitió recopilar datos confiables. En este trabajo se desarrolla un marco teórico, apartado que expone antecedentes y conceptos que sustentan este trabajo. Luego se presenta un marco contextual el cual se ponen en manifiesto las características, entorno y realidad en el que se encuentra inmerso el establecimiento. Se presenta un instrumento de evaluación basado en las características propias del establecimiento, considerando la realidad de los tres ciclos o niveles de la educación. En el instrumento de evaluación se evalúan 4 áreas, estas son: Formación Basada en competencias, con sus dimensiones Saber Conocer, saber hacer y Saber ser, Liderazgo Pedagógico y sus dimensiones Rediseñar la organización, gestionar la Instrucción, desarrollar personas y establecer dirección, Gestión Curricular con sus dimensiones; gestión Pedagógica, enseñanza y aprendizaje en aula, apoyo al desarrollo de los estudiantes; Gestión de recursos Humanos con sus dimensiones; Gestión de recursos humanos, recursos financieros y administrativos y Gestión de recursos educativos. El instrumento fue revisado y validado por el encargado de unidad técnica pedagógica, posteriormente el director del colegio autoriza la aplicación de la encuesta a 30 docentes de tres niveles educacionales. Teniendo los resultados, se pudo concretar el diagnóstico y análisis de todas las áreas y dimensiones, para posteriormente realizar una serie de propuestas de mejora por área con el fin de reforzar e implementar nuevas y mejores metodologías en el establecimiento educativo. Dentro de las principales propuestas de mejora se pueden destacar la participación de los docentes y el involucramiento activo de la curriculista en las experiencias educativas realizadas en el establecimiento.

## INTRODUCCIÓN.

El propósito principal del presente trabajo es proponer una serie de mejoras las cuales se desprenden de resultados obtenidos en la aplicación de un diagnóstico que puso en manifiesto debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a nivel de formación de: competencias, gestión curricular, liderazgo pedagógico y gestión de recursos dentro del establecimiento educacional colegio adventista Buenaventura. Se proponen acciones que apuntan a mejorar nivel de calidad en las dimensiones antes mencionadas y, de esta manera, mejorar las prácticas y lograr avances significativos desde el quehacer docente, directivo e inversiones de recursos que se están siendo destinados para el impacto de aprendizajes, condiciones laborales y educativas.

Dichas áreas están sujetas a un referente normativo nacional, en planes de mejoramientos educativos, estándares para la profesión docente y para líderes directivos, que propenden a una mejor calidad de educación. Desde el MINEDUC, CPEIP y Agencia de calidad, buscan mejorar estas áreas en docentes y directivos de los establecimientos educacionales, proponiendo mejoras sustanciales para avanzar como país y lograr superar brechas que hemos traído a nuestro haber por años.

El Ministerio de Educación ha invertido recursos en establecimientos con altos niveles de vulnerabilidad para mejorar la equidad y calidad educativa. El CPEIP dispone de la carrera docente que busca reconocer la experiencia, competencias desarrolladas y conocimientos que van alcanzando las y los profesionales de la educación durante su vida profesional, incentivando la mejora continua. Para equipos directivos está la Asignación de Desempeño Colectivo, ADECO, (Ley N° 19.933), es un incentivo que promueve la mejora continua de las prácticas de gestión de los equipos directivos y técnico pedagógicos, para el mejoramiento de los aprendizajes de sus estudiantes.

Lo expuesto anteriormente deja en manifiesto la necesidad que existe como país poder avanzar en propuestas de mejora, lo cual indica que este trabajo está más que sustentado, su investigación mucho más justificada y pertinente su alcance. Este trabajo está estructurado como sigue: 1. Marco teórico, 2. marco contextual, 3. Elaboración y aplicación del instrumento diagnóstico, 4. Análisis de instrumento de evaluación su respectivo análisis y para finalizar las 5. Propuestas de mejoras, que se

espera de manera posterior sean acogidas por el establecimiento educativo, el cual se mostró bastante positivo al validar y autorizar este trabajo de grado.

## MARCO TEÓRICO

### Formación Basada en Competencias

Como presenta Baldacci (2021). La formación basada en competencias se sustenta en la necesidad de que cualquier aprendizaje que se produzca no se restrinja únicamente a la repetición de contenidos sin saber llegar más allá, y poder aplicar y utilizar dichos conocimientos, lo que se ha popularizado como “saber” y “saber hacer”.

Para Bustamante (2012), la palabra competencia es asumida como un concepto “re-contextualizado que se ha ido transformando, en base a los significados que originalmente se han proporcionado en diferentes contextos”, sin embargo, el concepto ha sido entendido como aquel que tiene muchas dimensiones, determinándose su significación desde los diversos ámbitos tales como el educativo, laborales, culturales, sociales y más aún en la gestión humana.

El mencionado especialista determina que la formación por competencia implica aquel proceso que identifica el desempeño idóneo de una persona en su actividad laboral, logrando así el desarrollo de las destrezas, habilidades y conocimientos que deben estar articulados con el aprendizaje desde la escuela y la demostración de estos en el puesto de trabajo. Aun cuando existe una extensa bibliografía respecto a los objetivos de la formación, se exponen tres dominios básicos para una mayor comprensión de los objetivos de la misma, los cuales identifican lo cognoscitivo, lo afectivo y lo psicomotor, los cuales están íntimamente relacionados –siguiendo los especialistas citados con antelación- determinando los siguientes factores:

1. Aprender a conocer: Dominar los instrumentos del conocimiento, vivir dignamente y hacer su propio aporte a la sociedad.
2. Aprender a hacer: Lo cual significa que se debe aprender para hacer cosas y se debe preparar al futuro profesional, conocimientos que agregan valor a la sociedad.
3. Aprender a convivir y a trabajar en proyectos comunes: Esto implica que no será posible comprender las acciones de uno mismo sino se aprende a conocer al otro, para ello hay que intentar romper con la diversidad y crear más igualdad.
4. Aprender a ser: Es el desarrollo total y máximo posible de cada persona.

Estos componentes están alineados a la propuesta de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO,1990); a la recomendación 195 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual responde a las exigencias del informe de Delors (1996), dado que estos informes mundiales tienen en común la necesidad de responder a los requerimientos actuales del mundo del trabajo y de la educación en materia formativa.

### **Liderazgo pedagógico**

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae principalmente sobre el director o directora del centro educativo.

Para poder comprender lo que es el liderazgo escolar resulta fundamental, en primer lugar, profundizar en relación con lo que se entiende por liderazgo. De acuerdo con Diez et al. (2002, citado por Acevedo, 2020) el concepto de liderazgo hace referencia al proceso de ejercer influencia sobre un individuo o grupo de individuos en alguna actividad, con el objetivo de lograr las metas en el marco proporcionado por la situación planteada.

En este sentido, durante el último tiempo diversos autores han tratado la temática desde diferentes perspectivas, sin embargo, todos coinciden en señalar que el liderazgo implica, necesariamente, ejercer un grado de influencia sobre otros. De esta forma y tal como plantea Bush (2017), los líderes escolares exitosos son aquellos que desarrollan una visión para sus escuelas y, a través de un proceso de influencia, logran el objetivo deseado, articulando y compartiendo esta visión en cada oportunidad que tienen. Un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución.

Producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad tanto a las escuelas y directores, como a los padres y apoderados, se ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de los directores.

Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje (UNESCO, 2005; Uribe, 2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, 2004) ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual. En este sentido, Bush (2017) plantea que, dejando de lado el proceso de enseñanza en el aula, el liderazgo sería el elemento que más influencia tendría en el aprendizaje de los estudiantes, siendo mayor el efecto en aquellos establecimientos educacionales que atienden a una población vulnerable o se encuentran en circunstancias complejas (Anderson 2010, en Ulloa y Gajardo, 2016). En este sentido, hay quienes plantean que esto se debe a que el liderazgo cumpliría un rol catalizador, promoviendo el desarrollo de condiciones favorables para el aprendizaje, como sería, por ejemplo, el compromiso de los estudiantes (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008), o las condiciones de trabajo en las escuelas y salas de clases (Ulloa y Gajardo 2016).

Para Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” (p. 195). A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos —como en muchas partes de América Latina— la motivación e incentivos para ser un director/a innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes como un factor clave para convertir a la escuela en una organización con cultura de calidad. Según el estudio "El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región" (UNESCO 2014) "Aun cuando no suelen estar identificados en las funciones generales que consigna la normativa, los directores deben hacerse responsables de la implementación en su centro escolar de un conjunto amplio de programas escolares y extraescolares que son promovidos por las autoridades nacionales o subnacionales.

### **Gestión Curricular**

Salgado y Medel (2015) plantean que la gestión del currículo se compone de los siguientes factores: (1) la gestión pedagógica, que se encarga de la

organización, planeación, monitoreo y evaluación de una propuesta curricular, (2) la aplicación de procesos de enseñanza-aprendizaje, que implica un correcto uso de las estrategias de aprendizaje definidas, (3) el desarrollo del estudiante, donde se garantiza un desarrollo emocional, social y académico apropiado para cada uno de los estudiantes y (4) el entorno de ejecución. Todo ello permite que los procesos curriculares sean sensibles a la información que se procesa dentro de su ambiente de ejecución.

Según el marco para la Buena dirección. MINEDUC (2014). 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 réplica 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 de Recursos**

Según el marco para la Buena dirección. MINEDUC (2014). 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. 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.

### **Elaboración, validación y aplicación de instrumentos**

En la elaboración de un instrumento de medición documental, el proceso de investigación cualitativa permite conocer las fases de la elaboración y validación del instrumento, dependiendo de las variables a estudiar. Es un factor determinante para el investigador, porque permite legitimar la información para cuantificar, posteriormente, de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. El problema radica en la elaboración de un instrumento, considerando que para cada investigación se necesita reconocer las características particulares de dicha investigación.

Según García Sánchez, Aguilera Terrats, & Castillo Rosas, (2011)“la elaboración de un instrumento de medición no es una tarea fácil. Su diseño y validación, tratándose de un instrumento dirigido a evaluar las actitudes humanas es difícil, sobre todo, si se considera lo etéreo del problema” (p. 2). Para Soriano (2014), los instrumentos, “se convierten en la herramienta concreta y operativa que facilitará al investigador la recolección de los datos, producto de una relación interdependiente entre paradigma, epistemología, teorías y metodologías; sin la definición, claridad, posicionamiento e interrelación de éstas, no debería diseñarse un instrumento”. (p.3). En ese sentido, los autores Pérez et al. (2000) señalan que: Cuando tratamos con características físicas simples o de bajo nivel inferencial, como la longitud y el peso, éstas gozan de la ventaja de ser conceptos muy arraigados en la historia de la humanidad y ello permite establecer casi de modo automático o axiomático su conceptualización no así cuando hablamos de otras dimensiones.

La elaboración de un instrumento se presenta en dos fases: una fase cualitativa que es la elaboración del contenido, se presentan las preguntas o ítems, y otra fase cuantitativa que es la evaluación de las propiedades métricas de ese contenido, o sea el conjunto de preguntas o ítems. En la elaboración del instrumento al contenido se le confiere validez mediante la revisión literaria del concepto, la creación de una lista de palabras clave, la formulación de preguntas a partir de esas palabras clave, la validez racional, la validez por expertos y la aproximación a la población, para culminar con la evaluación del contenido por jueces. Para la evaluación de las propiedades métricas del contenido (ítems) se utilizan las siguientes formas: validez interna, validez del constructo, validez del criterio, la estabilidad y el rendimiento del instrumento, manteniendo esta secuencia. El estadístico Alfa de Cronbach y otras herramientas estadísticas que determinarán la fiabilidad del instrumento de medición.

## MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Adventista Buenaventura, se encuentra ubicado en la comuna de Lo Espejo, en uno de los sectores más populares y vulnerables de la comuna. Comenzó a funcionar como escuela básica por el año 1962, obteniendo su reconocimiento oficial el año 1963, según consta en documentos oficiales.

La educación adventista (EA) ofrece preparación académica, humana y espiritual conforme a los principios bíblicos y cristianos. Se inicia en 1872, con la fundación del colegio de Battle Creek, en Míchigan, Estados Unidos, con un pequeño grupo de niños, siendo oficialmente Goodloe Harper Bell el primer maestro.

El colegio adventista tiene altos niveles de vulnerabilidad, razón por la cual recibe la Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una ley que entrega recursos del estado para mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales subvencionados de nuestro país. Es un colegio inclusivo, ya que tiene hace 8 años programa de integración con especialistas preparados para hacer frente a las necesidades de apoyo que requieran los estudiantes.

El Colegio posee un grupo de profesores responsables, creativos y comprometidos con el quehacer educativo. A cargo de la dirección de nuestro colegio se encuentra el profesor Helton Luengo quien junto a un grupo de gestión trabaja arduamente para el cumplimiento de los objetivos que como comunidad educativa se han propuesto. El establecimiento cuenta con una gran infraestructura, adecuada, segura, cómoda y acogedora para todos sus estudiantes. El equipo directivo está formado por director, inspectora general, jefe UTP Media y Básica, dos personas

encargadas de convivencia escolar, dos orientadores y un capellán. Al ser un colegio cristiano se diferencia de los demás en su proyecto educativo por estar basado en la espiritualidad.

Actualmente el colegio destaca en la comuna, por ser un colegio cristiano y por tener excelencia académica. El 100 %. Año 2023 de los docentes entraron en carrera docente, se evaluaron obteniendo muy buenos resultados en la evaluación, todo un orgullo para el colegio.

## **DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **A. TEÓRICA**

La presente encuesta tiene una serie de características que las distinguen de otros métodos de investigación. La encuesta tiene preguntas predefinidas y opciones de respuesta, esto permite recopilar datos de manera consistente y comparar respuestas de manera más fácil. Se buscó que las preguntas sean neutrales y no sugieran respuestas específicas para evitar sesgos en los resultados. La encuesta está estandarizada, lo que significa que las mismas preguntas se hacen a todos los participantes. Esto permite que los datos se comparen de manera significativa.

### **Cómo se elaboró, quien o quienes participaron de la elaboración**

Es importante detallar que la encuesta que se utilizará en este trabajo fue seleccionada entre los instrumentos sugeridos por la Universidad Miguel de Cervantes. Quien participó de esta elección fue solo una alumna, Betsabé Barrera. La encuesta elegida era la que más se contextualizaba al colegio en donde se llevará a cabo su aplicación, en las áreas de: Formación basado en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y recursos

### **Quién validó:**

Luego de la elección de la encuesta fue enviada al UTP del colegio Buenaventura para ser validada, en donde se le hacen algunas sugerencias.

A quienes se aplicó: 30 docentes del establecimiento, pre- básica, primer ciclo, segundo ciclo y E. Media. Además, fue aplicado al equipo PIE (programa de integración), la encuesta fue enviada a través de un link ya que fue confeccionada a través de formulario encuesta de Google form. A continuación, se presenta la ficha de validación.



## **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 Adventista Buenaventura, de la comuna Lo Espejo, región Metropolitana

##### **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:

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

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

	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	Cumple con los criterios solicitados en el instrumento evaluativo
Motivos por los que se considera no adecuado	

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Se sugiere definir en la escala evaluativa si el concepto del nivel de calidad a considerar será “práctica” o “quehacer”. Esta definición permitirá establecer un marco conceptual único de referencia.
--	---

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Patricio Morales Valenzuela
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefe Unidad Técnico Pedagógica Enseñanza Media Magister en Educación con mención Curriculum Educativa Colegio Adventista Buenaventura
<b>e-mail</b>	Jefeutpmedia.cabeducacionadventista.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	08 de agosto del 2024

**Patricio Morales Valenzuela**

**Jefe UTP Media, Colegio Adventista Buenaventura**

## **B. PRÁCTICO**

### **1. Presentación del instrumento**

#### **INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE: FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS**

##### **Presentación.**

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

##### **Escala evaluativa**

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

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
1	La práctica carece de sentido y no responde a las necesidades de los agentes educativos.
2	La práctica se observa parcialmente y responde a las necesidades de los agentes educativos.
3	La práctica se presenta de manera sistemática y orientada a la mejora.
4	La práctica se presenta de manera sistemática, incorporando la evaluación en sus procesos.

**Área: Formación basada en competencias**

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto.				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades				

6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras				
---	--	--	--	--

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

**Área: Liderazgo pedagógico**

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para				

generar talleres o charlas a estudiantes y docentes				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución				

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren				

modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				
6. El director lidere conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo, coordina y delega responsabilidades				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinarias y de reglamento para que se respeten				

**Área: Gestión Curricular**

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. 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				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				

4. 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 aprendizajes, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar				
5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías ,resuman, elaboren preguntas				

,expliquen ,modelen conceptos entre otras				
5. 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				
6. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores ,que incluye la entrega de				

información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones ,sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que os estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

### Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo.				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional .				
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados 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 está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia				
5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece 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 en el aprendizaje 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 periódico				
---	--	--	--	--

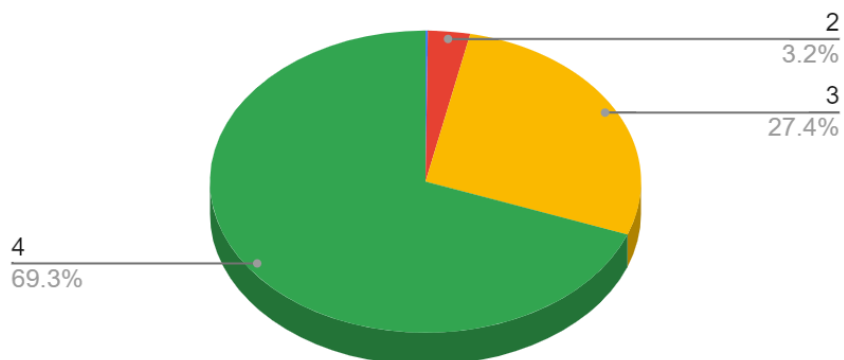
## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este análisis se contemplarán las 4 áreas contenidas en el diagnostico.

- 1. Área: Formación basada en competencias:** El área de formación basada en competencias se divide en tres dimensiones: 1. saber conocer, 2. saber hacer y 3. saber ser.

valoración	Formación basada en competencias				
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	totales	%
1	1	0	0	1	0.2
2	8	6	4	18	3.2
3	68	53	35	156	27.4
4	163	121	111	395	69.3
					100

Formacion basada en competencias



Se identifica, a través de este diagnóstico, que el cuerpo docente identifica poseer competencias laborales generales y específicas necesarias para dar cumplimiento a su función laboral. Los datos nos señalan que el 69.3 % de los docentes observa que las prácticas se presentan de manera sistemática, incorporando la evaluación en sus procesos. El 27,4 % Identifica que la práctica se presenta de manera sistemática y orientada a la mejora y un 3,2% de docentes observa que la práctica se presenta parcialmente y responde a las necesidades de los agentes educativos.

La dimensión que mayor porcentaje de logro tiene en esta área es saber conocer, seguida por la dimensión de saber hacer, en estas dimensiones esta la mayor concentración de valoración o preferencias de los profesores. En esta área no se presentan practicas con bajos niveles de logro, sin embargo, se recomiendan acciones que puedan mejorar, perfeccionar o fortalecer aún más alguna de ellas. Estas son las siguientes:

**Dimensión saber conocer:**

- Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.

**Dimensión saber hacer**

- El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.

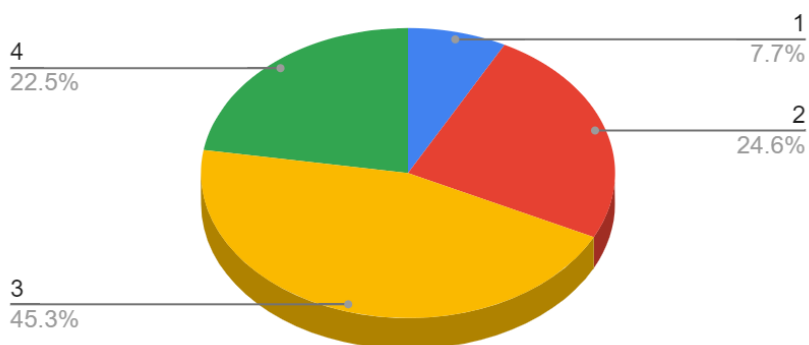
**Área Liderazgo pedagógico.**

Esta área se divide en cuatro dimensiones: 1. rediseñar la organización, 2. gestionar la instrucción, 3. desarrollar personas y 4. establecer dirección, las cuales están derechamente relacionadas con la gestión del director del establecimiento y en algunas instancias por el equipo directivo.

valoración	Liderazgo pedagógico					
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	totales	%
1	21	13	9	1	44	8
2	48	56	28	8	140	25
3	77	98	72	11	258	45
4	34	43	41	10	128	22

					570	100
--	--	--	--	--	-----	-----

### Liderazgo pedagógico



Se identifica en esta área que el 45,3% de los docentes identifican que las prácticas en liderazgo pedagógico se presentan de manera sistemática y orientada a la mejora, el 22,5 de profesores observa que las prácticas se presentan de manera sistemática, incorporando la evaluación en sus procesos. Con 24,6 % los docentes observan la practica parcialmente y que estas responden a las necesidades de los agentes educativos. Por último, con un 7,7 % señala que las practicas carecen de sentido y no responde a las necesidades de los agentes educativos.

La dimensión que mayor porcentaje de logro tiene en esta área es gestionar la instrucción, en donde se concentra la mayor valoración o preferencia de los profesores.

En esta área no se presentan practicas con bajos niveles de logro, sin embargo, se recomiendan acciones que puedan mejorar, perfeccionar o fortalecer aún más alguna de ellas. Estas son las siguientes:

### **Rediseñar la organización:**

- El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.
- El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.
- El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.
- El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.

### **Gestionar la instrucción:**

- El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.
- El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.

### **-Desarrollar personas:**

El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes

- El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.

### **Establecer dirección:**

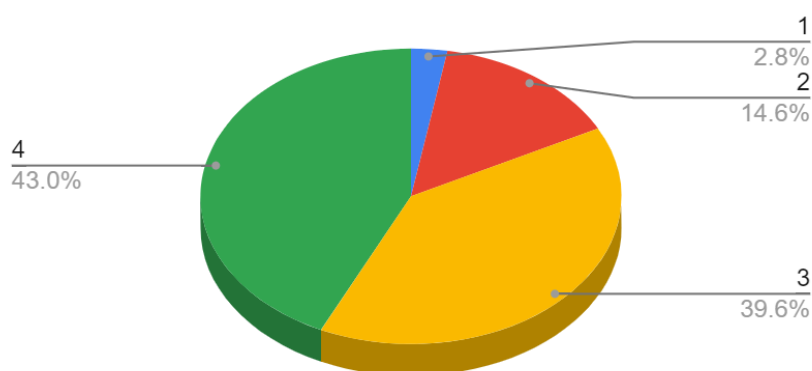
- El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.
- El establecimiento cuenta con un sistema de datos organizados y de fácil consulta.

### **Área: Gestión Curricular**

Esta área se divide en tres dimensiones, Gestión Pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes

valoración	Gestión Curricular				
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	totales	%
1	12	0	3	15	3
2	41	5	33	79	15
3	78	69	67	214	40
4	49	106	77	232	43
				540	100

### Gestión Curricular



Se identifica en que el 43,0 % de los docentes identifican que las prácticas en gestión curricular se presentan de manera sistemática, incorporando la evaluación en sus procesos se presentan de manera sistemática y orientada a la mejora, el 39,6 % de los docentes identifican que las prácticas en liderazgo pedagógico se presentan de manera sistemática y orientada a la mejora. Por otro lado, el 14,6 % de profesores observa que la práctica se observa parcialmente y responde a las necesidades de los agentes educativos. Finalmente, el 2,8 % señala que las practicas carecen de sentido y no responde a las necesidades de los agentes educativos.

La dimensión que mayor porcentaje de logro tiene en esta área es en enseñanza y aprendizajes en el aula, en donde se concentra la mayor valoración o preferencia de los profesores.

En esta área no se presentan practicas con bajos niveles de logro, sin embargo, se recomiendan acciones que puedan mejorar, perfeccionar o fortalecer aún más alguna de ellas. Estas son las siguientes:

**Dimensión Gestión pedagógica:**

- El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.
- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.

**Dimensión apoyo a los estudiantes:**

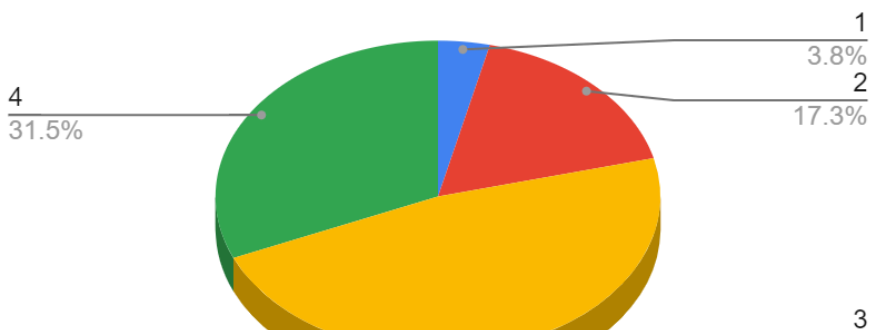
- El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.
- El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistema de ingresos, becas y créditos.

**Área: Gestión de recursos**

Esta área se divide de nuevo en tres dimensiones, Gestión de recursos humanos, gestión de recursos financieros y administrativos y gestión de recursos educativos.

valoración	Gestión de recursos				
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	totales	%
1	13	4	1	18	4
2	45	19	19	83	17
3	84	78	66	228	48
4	38	49	64	151	31
				480	100

Gestión de recursos



Se identifica en que el 47,5% de los docentes identifican que las prácticas en gestión de recursos se presentan de manera sistemática y orientada a la mejora, el 31,5 % de la práctica se presenta de manera sistemática, incorporando la evaluación en sus procesos. El 17,3% de profesores observa la práctica se observa parcialmente y responde a las necesidades de los agentes educativos. Finalmente, el 3,8 % señala que las practicas carecen de sentido y no responde a las necesidades de los agentes educativos.

La dimensión que mayor porcentaje de logro tiene en esta área es dimensión de gestión de recursos financieros y administrativos, en donde se concentra la mayor valoración o preferencia de los profesores. En esta área no se presentan practicas con bajos niveles de logro, sin embargo, se recomiendan acciones que puedan mejorar, perfeccionar o fortalecer aún más alguna de ellas. Estas son las siguientes:

#### **Dimensión gestión de recursos humanos:**

- El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo.
- El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.
- El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.

Es importante mencionar que, de las 4 áreas diagnosticadas, el área de formación basada en competencias es el área que presenta mejores resultados dentro del establecimiento, por el contrario, liderazgo pedagógico es aquella que presenta menores valoraciones.

## PROPUESTAS DE MEJORA

**Área: Formación basada en competencias.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable (s)</b>
Identificar la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> uso de evaluaciones diagnósticas.</li> <li><input type="checkbox"/> utilizar evaluaciones formativas.</li> </ul> <p style="text-align: center;">-</p>	UTP. Evaluadora. Curriculista.
Motivar a que los estudiantes realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras en su quehacer académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Realizar juegos relacionados con cada asignatura, con preguntas y desafíos.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar actividades de autoconocimiento con los estudiantes.</li> <li><input type="checkbox"/> Planificar actividades</li> <li><input type="checkbox"/> en conjunto con los pares de cada asignatura mediante Drive.</li> </ul>	-Coordinadores de cada departamento. - Orientadora. - Curriculista.

**Área de Liderazgo pedagógico.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable(s)</b>
Realizar acompañamientos periódicos dentro de la institución para realizar mejoras continuas.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Observación de clases de forma trimestral.</li> <li><input type="checkbox"/> Retroalimentación con un instrumento antes consensuado.</li> <li><input type="checkbox"/> Toma de acuerdos posterior observación de implementación de dichos acuerdos.</li> </ul>	Equipo directivo.
Realizar gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Plan de capacitación docente para cargos dentro de la institución:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1- fortalecer la docencia, en la que se integran acciones planeadas, puestas en marcha de manera intencional y organizada, y evaluadas sistemáticamente para identificar sus efectos en la práctica.</li> <li>2- Evaluación de necesidades para capacitación</li> <li>3- Definición de objetivos de aprendizaje</li> <li>4- Selección de métodos de capacitación.</li> </ol> </li> </ul>	Dirección académica.

	<p>5- Desarrollo del contenido del programa.</p> <p>6- Implementación del plan de capacitación.</p> <p>7- Evaluación y retroalimentación.</p> <p>8- Revisión y mejora continua.</p>	
<p>Generar espacios de reunión para conocer las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Realizar visitas periódicas a los diferentes niveles del colegio.</li> <li><input type="checkbox"/> Efectuar reuniones en las que el equipo docente comparta experiencias, ideas y necesidades con el director por departamento.</li> <li><input type="checkbox"/> Calendarizar entrevistas personales mensuales con los docentes para saber sus apreciaciones acerca de los mejoramientos.</li> </ul>	<p>Equipo directivo.</p>
<p>Orientar al equipo directivo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Crear un plan institucional de mejora. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosticar las el funcionamiento de las 4 áreas de formación.</li> <li>2. Análisis de datos.</li> <li>3. Generar propuestas de mejora o fortalecimiento.</li> <li>4. Implementación de mejoras.</li> <li>5. Evaluación continua</li> </ol> </li> </ul>	<p>Director.</p>
<p>Gestionar instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Crear Plan de actividades para el desarrollo de una recreación sana. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un plan de actividades recreativas, incrementando y variando las mismas.</li> <li>2. Mejora la participación en talleres deportivos y competencias</li> </ol> </li> </ul>	<p>Equipo directivo.</p>

	<p>3. Participación de estudiantes en propuestas en actividades de recreación y esparcimiento.</p> <p>4. Salidas a recreativas al aire libre.</p>	
<p>Revisar y consensuar el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente.</p>	<p>□ Planificar jornadas de revisión semestral de reglamentos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los aspectos fundamentales que constituyen los Reglamentos Internos.</li> <li>2. Evaluar y reflexionaren torno al conocimiento y apropiación que existe por parte de la comunidad educativa del propio Reglamento Interno.</li> <li>3. Identificar los principios que sustentan el Reglamento Interno.</li> <li>4. Reflexionar sobre la coherencia entre los principios de la educación establecidos en la Ley y algunas definiciones y contenidos del Reglamento Interno del establecimiento.</li> <li>5. Actualizar y consensuar el Reglamento.</li> <li>6. Validarlo con expertos.</li> <li>7. Entrega formal a la comunidad educativa.</li> </ol>	<p>Director Inspectoría general.</p>

**Área: Gestión Curricular**

Objetivo	Acciones	Responsable (s)
<p>Analizar las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>	<p><input type="checkbox"/> Hacer reuniones periódicas con los diferentes departamentos para analizar planificaciones.</p>	<p>UTP</p>
<p>Organizar instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas.</p>	<p><input type="checkbox"/> Realizar talleres de reflexión propuesto por el marco para la buena dirección: Promoviendo espacios de colaboración entre docentes.</p> <p>1-Orientaciones para analizar las prácticas pedagógicas                  2-Estrategia Mapeo de propuestas.                  3-Estrategia Análisis de práctica profesional.                  4-Orientaciones para la sistematización de buenas prácticas                  5-Planilla para la sistematización de una buena práctica</p>	<p>Equipo directivo.</p>
<p>Implementar estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.</p>	<p><input type="checkbox"/> Programa de enriquecimiento educativo (PEAC). Es una medida voluntaria y gratuita que consiste en el desarrollo de</p>	<p>UTP                  Curriculista                  Evaluador                  Orientador                  Psicopedagogo                  Psicólogo</p>

	<p>actividades complementarias a la educación obligatoria, y que se efectúan en horario extraescolar, en sesiones que tienen lugar en las mañanas de los sábados con una periodicidad quincenal, complementando el curriculum oficial.</p> <p>□ Flexibilización curricular: Aceleración</p> <p>Consiste en la incorporación de los estudiantes con altas capacidades intelectuales, a un curso superior al que le corresponde cursar. Esta medida puede adoptarse hasta un máximo de tres veces en la educación básica obligatoria (educación primaria y secundaria) y una sola vez en las enseñanzas postobligatorias. La flexibilización del período de escolarización puede consistir tanto en la anticipación de la enseñanza básica, como en la reducción de la duración de ésta</p>	
--	---	--

	<p>y/o en la reducción de la duración del Bachillerato. El procedimiento de flexibilización se lleva a cabo previa evaluación psicopedagógica que acredite que es un estudiante con altas capacidades intelectuales. Dicho informe psicopedagógico se remite a la Direcciones de Área Territorial de Educación, junto al informe del equipo docente coordinado por el tutor y la autorización de los padres, para que esta resuelva la solicitud de flexibilización.</p> <p>□ Programa de diferenciación curricular Es un programa cuyos principales objetivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar a los docentes y a las familias sobre las necesidades educativas específicas de los alumnos con altas capacidades intelectuales.</li> </ul>	
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer la detección e identificación de los alumnos con altas capacidades intelectuales.</li> <li>• Formar a los docentes en la atención educativa a los alumnos con altas capacidades intelectuales dentro del contexto ordinario, y en la orientación y asesoramiento a las familias.</li> </ul>	
Fortalecer plan vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores.	<input type="checkbox"/> Fomentar el plan vocacional del colegio, robustecerlo y planificar acciones que den cuenta de los objetivos propuestos en pro de los proyectos de vida de cada estudiante.	Orientador.

**Área: Gestión de recursos.**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable (s)</b>
Generar estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo.	<input type="checkbox"/> Crear un plan de retener y atraer buenos profesionales talentosos con: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneraciones y Beneficios La empresa utiliza una metodología conocida para compensar,</li> </ol>	Sostenedor Director Inspectoría General.

	<p>negociar sueldos. Un manual de beneficios salariales para los trabajadores.</p> <p>2. Desarrollo de Carrera: Un Plan de Carrera para otorgar a sus empleados mayores oportunidades de crecimiento. Además, reclutamiento interno, cuando se generen vacantes, promoviendo la movilidad interna.</p> <p>3. Equilibrio y Carga de Trabajo La empresa tiene Descripciones de Cargo con funciones asignadas, además realiza revisiones periódicas de Estructura Organizacional, pero los trabajadores sienten que no hay equilibrio y que la carga de trabajo es importante e injusta.</p> <p>4. Comunicación: la comunicación ascendente y transversal enfocada en la transparencia de la información.</p> <p>5. Escuchar las necesidades de los trabajadores, propuestas de nuevos proyectos considerando su opinión su opinión.</p>	
--	---	--

	6. Formación de sindicato que respalde derechos de trabajadores.	
Valora el trabajo del cuerpo docente e implementar sistemas de reconocimiento al compromiso profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Instaurar metas de logro de aprendizajes con incentivos para los docentes, esto posterior a la revisión de su trabajo semestral.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar premiaciones semestrales a los docentes en las que se destaquen sus características éticas, de buen trato, compromiso, trabajo en equipo, cordialidad, compañerismo y otros, en convivencia recreativa con todo el equipo.</li> <li><input type="checkbox"/> Confirmar con anterioridad la permanencia en el colegio de los docentes para el año siguiente, realizando reuniones personales y destacando las principales virtudes.</li> </ul>	
Comunicar protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Jornada de socialización con expertos acerca de los procedimientos legales que deben</li> </ul>	Sostenedor. Director.

	seguir en una empresa o un trabajador para poner término al contrato.	
--	---	--

## CONCLUSIÓN

La educación tiene un objeto propio, hace uso de métodos generales y el resultado de sus estudios y de sus hallazgos forman un sistema de conocimientos regulado por ciertas leyes, es una ciencia que se debe estudiar de forma constante. El trabajo presentado ha sido considerado por el colegio como un aporte en el establecimiento educacional diagnosticado. Se destacaron aspectos que los integrantes del equipo directivo desconocían que estaban bajos y que se espera, con las mejoras sugeridas, logren alcanzar el nivel de calidad más alto, ya que es un establecimiento consolidado que tiene las herramientas para realizar las mejoras pertinentes.

Luego de realizar este trabajo se puede concluir que es muy importante analizar, conversar, reflexionar, aplicar, reconocer, mejorar, tener trabajo en equipo y trabajar de manera colaborativa con todos los agentes que la conforman la comunidad escolar para lograr los niveles de calidad que todo establecimiento educacional debiera tener. Es relevante destacar la participación de los docentes y la disponibilidad para participar, la cordialidad del equipo directivo y el logro del objetivo del trabajo de grado que tiene como fin principal mejorar las debilidades y amenaza que se presentan en el diagnostico, además de potenciar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta el establecimiento educacional. El fin de este trabajo de grado fue aportar a la comunidad educativa un plan de mejoras reales y de aplicación concreta que se pueda realizar a corto plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

**Marco para la Buena Enseñanza (2021)**, centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (CPEIP), recuperado de [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

**Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2014)**, Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas (CPEIP), recuperado de [www.mineduc.c](http://www.mineduc.c)

**Jiménez Vivas, A. y Parraguez Núñez, P. (2024)**. Implicación del liderazgo pedagógico desarrollo profesional docente. Un estudio en Latinoamérica. Estudios sobre Educación.

**Montecinos, C. (2003)**. Desarrollo profesional docente y aprendizaje colectivo. Psicoperspectivas, 2(1), 105-128. [psicoperspectivas -Vol2-Issue1-fulltext-6](#)

**CPEIP (2020)**. Documento Fundante. Instrumentos Referenciales para la Política Docente. Propuesta Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.