



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

**Diagnóstico y Propuestas de Mejora de las Áreas: Formación
Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión
Curricular y Gestión de Recursos del Colegio Christ School, de la
comuna de La Serena, de la región de Coquimbo.**

Candidato a Magíster: María Jesús Sepúlveda Díaz

Tania Espinoza Núñez

Pilar Maluenda Antiquera

Tutor disciplinar: Rocío Riffo San Martín

Tutor metodológico:

Mayo 2024

Índice

Portada.....	1
Índice.....	2
Resumen.....	4
Introducción.....	6
Marco Teórico.....	8
Marco Contextual.....	13
Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico.....	16
- Ficha de validación.....	17
- Instrumento de diagnóstico.....	19
Análisis de resultados.....	61
- Área: Formación basada en competencias.....	61
- Tabla 1.....	62
- Figura 1.....	64
- Figura 1.1.....	65
- Figura 1.2.....	66
- Figura 1.3.....	67
- Área: Liderazgo Pedagógico.....	68
- Tabla 2.....	69
- Figura 2.....	72
- Figura 2.1.....	73
- Figura 2.2.....	74
- Figura 2.3.....	75
- Figura 2.4.....	76
- Área: Gestión curricular.....	77
- Tabla 3.....	78
- Figura 3.....	80
- Figura 3.1.....	81
- Figura 3.2.....	82
- Figura 3.3.....	83
- Área: Gestión de Recursos.....	85
- Tabla 4.....	86
- Figura 4.....	88

- Figura 4.1.....	89
- Figura 4.2.....	90
- Figura 4.3.....	91
Propuesta de mejora.....	92
- Área: Formación basada en competencias.....	92
- Área: Liderazgo pedagógico.....	93
- Área: Gestión curricular.....	96
- Área: Gestión de recursos.....	97
Conclusión	99
Bibliografía.....	101

Resumen

El presente trabajo busca detectar la o las áreas más descendidas en el establecimiento educacional Christ School de la ciudad de la Serena, que afecta directamente el correcto desempeño.

Este trabajo tiene como objetivo el análisis detallado del estado actual de las cuatro áreas (formación basado en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos) en la institución, con el propósito de identificar fortalezas, desafíos, debilidades y oportunidades de mejora.

Para elaborar este trabajo se realizó una recopilación de datos respecto al contexto, historia y PEI, que nos permite tener una visión amplia del establecimiento estudiado. Luego de ello se realiza un estudio bibliográfico que sustenta la elaboración del instrumento de diagnóstico. Este instrumento, que consta de 103 criterios de evaluación, se aplicó a 35 docentes del establecimiento a través un formulario de google, durante el mes de Marzo del 2024. Posteriormente, se tabulan los resultados por áreas de estudio y dimensiones, acompañados de gráficos que permiten tener una visión amplia de las preferencias de los encuestados y así facilitar el análisis cuantitativo y cualitativo. En base a los resultados, se plantea una propuesta de mejora por área, enfatizando en los criterios de evaluación más descendidos.

El área **Formación Basada en Competencias**, es la mejor instaurada en base a los resultados obtenidos, indicando que el 70% de los criterios de evaluación son considerados como buenas prácticas; sin embargo el área más deficiente es la **Gestión de Recursos**, indicando que sólo el 17% de los criterios de evaluación son considerados como buenas prácticas.

La propuesta de mejora está diseñada para cubrir necesidades en todas las áreas analizadas, con acciones concretas que permiten mejorar y potenciar el buen funcionamiento del establecimiento. En las acciones de mejora se destaca el: fomento del trabajo en equipo, implementación de estrategias didácticas, mejora en los

canales de comunicación, capacitación docente, clima laboral, reconocimiento al desempeño, orientación vocacional, presupuesto del colegio, entre otras.

Introducción

En el panorama educativo moderno, la calidad del aprendizaje y por lo tanto, de la enseñanza, se han constituido en temas de preocupación y debate. La formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos, se tornan pilares para garantizar la excelencia y pertinencia en todos los niveles y procesos del sistema educativo.

El presente trabajo de investigación y evaluación, tiene como objetivo el análisis detallado del estado actual de estas áreas en la institución diagnosticada (Colegio Christ School La Serena), con el propósito de identificar fortalezas, desafíos, debilidades y oportunidades de mejora, abordando exhaustivamente cada una de las áreas mencionadas, desde sus fundamentos teóricos hasta la aplicación práctica.

El primer eje de análisis, corresponderá a la **formación basada en competencias**, que examina la conceptualización, diseño e implementación en los programas de formación y en la práctica pedagógica, examinando el cómo esta modalidad de formación contribuye al desarrollo integral de los futuros egresados y a la mejora en la calidad educativa.

Luego, se profundizará en el **liderazgo pedagógico**, analizando su importancia para fomentar y promover una cultura escolar de excelencia, fortaleciendo las relaciones colaborativas dentro de la comunidad educativa e impulsando procesos de mejora continua.

El tercer eje de análisis se enfocará en la **gestión curricular**, evaluando su papel en la articulación de los planes y programas de estudio, la elección pertinente y adecuada de metodologías de enseñanza-aprendizaje, acorde a las necesidades y contextos específicos de los estudiantes.

Finalmente, examinaremos la **gestión de recursos**, teniendo en cuenta cómo la distribución adecuada y el uso de los recursos materiales, humanos y financieros, impacta en la eficiencia y eficacia de los procesos educativos.

A partir del diagnóstico realizado en cada área, propondrán estrategias y acciones concretas de mejora, orientadas a fortalecer las prácticas pedagógicas innovadoras y promover una gestión educativa eficiente y orientada a resultados.

En resumen, el trabajo pretende aportar al avance del conocimiento en el ámbito educativo, sugiriendo reflexiones críticas, análisis rigurosos y propuestas concretas de mejora que puedan guiar la toma de decisiones y la innovación tanto en el colegio estudiado como en cualquier otro de características similares o con objetivos comunes.

Marco Teórico

Formación basada en Competencias.

Primeramente, es importante determinar el concepto de “competencia”, el cual La UNESCO la define en (1996) como: Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea.

La educación basada en competencias, lejos de ser una educación atomizada, de corte conductual y fragmentada, tiene ventajas que inciden significativamente en diferentes áreas del proceso educativo, abriendo perspectivas más dinámicas, integrales y críticas.

Shulman (1987) propone que el conocimiento base para la enseñanza de un profesor debe incluir, al menos, siete categorías diferentes; es decir, conocimiento: a) del contenido, b) didáctico general, c) curricular, d) didáctico del contenido, e) de las características, los aspectos cognitivos, la motivación de los estudiantes; f) de los contextos educativos; y g) de las finalidades educativas, los valores educativos y los objetivos.

Morales & Ruiz (2015) manifiesta que “el concepto de competencia no es unívoco, se encuentran múltiples acepciones debido a que es multidimensional y se refiere a diferentes niveles del saber cómo saber-hacer, saber-ser, saber-estar, saber-convivir” (p. 38). Pero según Minedu (2019) “es un proceso permanente y sistemático, por medio del cual se recopila y procesa información de manera metódica y rigurosa para conocer, analizar y valorar los aprendizajes de las y los estudiantes, y con base en ello retroalimentar sus aprendizajes y tomar decisiones de manera pertinente para la práctica pedagógica y oportuna hacia la enseñanza” (p. 17).

Otra definición “la evaluación de los aprendizajes es un proceso en el cual se emiten juicios de valor sobre las actuaciones y producciones del estudiantado” (Segura, 2018, p. 6) siendo las actuaciones y producciones como evidencias de aprendizaje. Evaluar en el enfoque competencias es una cuestión de importancia que ocupa un lugar primordial en el contexto de la educación (Gómez, Madrid et al., 2019). Pues significa evaluar acciones y actuaciones a sabiendas de la complejidad de los elementos presentes en las actuaciones de las personas; no se trata de memorizar un listado de informaciones (Fallas, Guzmán, & Murillo, 2014). Su eje son los desempeños, el saber-hacer, en este hacer se articulan conocimientos, habilidades, actitudes, valores y tiene que ser congruente con el contexto y con la complejidad del problema que se atiende para que sea un actuar responsable y efectivo (Morales & Ruiz, 2015). El enfoque por competencias también posibilita gestionar la calidad de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, porque contribuye a una evaluación de calidad centrada en desempeños y una evaluación de la calidad de la formación que brinda una institución educativa (Minedu, 2019, p.15). Asimismo, el desarrollar competencias requiere enfocarse en situaciones reales y proponer actividades auténticas de tal forma se pueda vincular los conocimientos a problemas de la vida cotidiana.

Liderazgo Pedagógico.

Hablar de liderazgo, es referirse a “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015). Desde esta perspectiva de “práctica”, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada.

A pesar que en la literatura existe una utilización bastante laxa del concepto de liderazgo pedagógico (instructional leadership), se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Thomas & Nuttall, 2013; en Ord et al., 2013). En otras palabras, se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la

tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje- (Bolívar, 2010a, 2010b; Ord et al., 2013). No obstante lo anterior, el concepto de liderazgo pedagógico como constructo propiamente tal, aún es un concepto emergente, requiriendo bastante desarrollo teórico, particularmente en aquellos países donde la noción misma de pedagogía es un término de reciente introducción (Heikka & Waniganayake, 2011).

Los equipos directivos en todos los niveles tienen así un desafío de liderazgo exigente (Fullan y Quinn, 2015; OCDE, 2013): Desarrollar un pensamiento sistémico que le permita una comprensión coherente del sistema educativo. Generar entornos de aprendizaje innovadores. Estar socialmente conectado a través de la generación de comunidades de aprendizaje. Reconocer y promocionar nuevos liderazgos (incluso no formales), generando una mayor distribución del liderazgo. En este sentido, se espera que los nuevos líderes, deben en la práctica ser percibidos como agentes de cambio, como actores que logran conectar y articular el sistema, con foco en el desarrollo y aprendizaje que necesitan logran los estudiantes, según su contexto y condición, generando las condiciones para lograrlos (Fullan, 2014). Tomando un concepto acuñado por Fullan (2014), los líderes educativos de Chile necesitan aprender a ejercer un “nuevo liderazgo para el cambio”, que combina un enfoque multidireccional de acciones, acuerdos y determinación de responsabilidades (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia los lados), propiciando la energía necesaria para generar un cambio más rápido y más fácil que todo lo observado en los esfuerzos de reformas educativas pasadas. Este nuevo liderazgo responde y permite el aprendizaje profundo, basado en una nueva pedagogía que se apoya en gran medida en acciones del “mundo real” y que está habilitada y enormemente acelerada por innovaciones en la tecnología digital. En este sentido, los líderes del Siglo 21 se caracterizarán por su integridad ética y capacidad de movilizar a las personas y a las organizaciones bajo circunstancias difíciles, conectar escuelas y comunidades, modelar el aprendizaje y moldear las condiciones para todos aprendan (Horn y Marfán, 2012). Los líderes educativos están distribuidos en distintos niveles y roles, ya que como profesores líderes, líderes escolares, líderes sistémicos (redes) y líderes intermedios(sostenedores). Un sistema educativo que promueve la mejora efectiva, permite la interconexión de cada nivel, delimitando ámbitos de acción de manera de asegurar coherencia sistémica, lo que permita avanzar en la mejora significativa de cada escuela, aula y estudiante del país (2006).

Entonces, los cambios en educación en contextos de pobreza demandan de un liderazgo pedagógico o transformacional que promueva la participación de todos los actores (Rodríguez y Ríos, 2007:8). Lo anterior indica que el liderazgo requiere de un conjunto de competencias que permita actuar en un escenario complejo, pues los directivos asumen una función compartida en la organización para el desempeño de su rol (Pareja, 2009).

Gestión Curricular

Sepúlveda (2005) plantea que el propósito de los jefes técnicos, es la coordinación de las actividades de desarrollo profesional docente necesarias para el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en función de los requerimientos de los aprendizajes de los estudiantes en condiciones de diversidad y vulnerabilidad. Estos desafíos exigen desarrollar las competencias prácticas necesarias para adecuarse a las condiciones del cambio. En ese sentido, en toda institución existen elementos que favorecen y obstaculizan la gestión pedagógica curricular de los docentes.

En consecuencia, se requiere de una gestión curricular contextualizada para transformar los modelos mentales omnipresentes en las prácticas, orientarse hacia un propósito común que surge de las demandas educativas de las comunidades, de los estudiantes que se atienden y de los requerimientos de la sociedad actual; del aprendizaje en equipo que integre a todos a partir de su diversidad y de desarrollar conciencia de la complejidad de la tarea de educar (Wertsch, 1999).

Gestión de Recursos.

Los establecimientos que atienden a estudiantes vulnerables, y que en razón de sus diversas historias sociales y escolares manifiestan capitales culturales y disposiciones diversos a los que habitualmente se presentan en el liceo, deben tener otras condiciones para enfrentar los aprendizajes de la enseñanza media, es decir, no solamente requieren mayores recursos, materiales y tecnologías que enriquezcan los medios de aprendizaje, sino que también, y de un modo muy relevante, una pedagogía que asegure mayores oportunidades para que estos estudiantes puedan aprender (Sepúlveda, 2005).

Respecto de lo anterior, Navarro (2004) señala que la noción “condiciones de educabilidad” es una forma de interrogar a la sociedad sobre su responsabilidad política en la provisión de condiciones, recursos y oportunidades para que los alumnos aprendan y los profesores enseñen, especialmente en contextos de pobreza. En este sentido, es un concepto relacional que se juega, precisamente, en la interacción entre condiciones subjetivas, familiares, sociales, institucionales y pedagógicas (López y Tedesco, 2002).

En este contexto, Marchesi y Martín (1998) señalan que el director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros. Al respecto, se debe orientar el desempeño de los jefes de UTP hacia un liderazgo más transformacional y distribuido, centrado en los aprendizajes, y con ello aportar a la mejora de la calidad de la educación en contextos vulnerables.

Marco Contextual

El Colegio Christ School ubicado en la ciudad de la Serena, es Particular Subvencionado, pero de carácter gratuito. Pertenece a la Corporación Christ School, cuyo representante legal es el señor Eugenio Concha Cabrera desde el año 2020 hasta la fecha. El establecimiento está ubicado en el sector de Las Compañías, específicamente en Circunvalación Monjitas Oriente, número 8102.

El centro educativo, con 18 años de funcionamiento, posee una trayectoria sólida, una amplia experiencia y se ha consolidado como un proyecto serio, humano y de calidad.

El sector de Las Compañías se caracteriza por ser la zona de mayor volumen demográfico y es la única que ofrece posibilidades de crecimiento para La Serena. Fue la primera zona de producción agrícola e industrial desde los tiempos del asentamiento de La Compañía de Jesús de dónde viene su nombre. Actualmente, es un sector de alta vulnerabilidad, en el que las personas que habitan en el sector presentan realidades socioeconómicas en su mayoría complejas, que incluyen cesantía, pobreza, hacinamiento y falta de oportunidades.

El año 2009 egresó la primera promoción de alumnos de 8° año básico, siguiendo sus estudios de Enseñanza Media en los mejores Colegios de la Comuna, destacándose por sus cualidades personales y académicas. Ese mismo año se da curso a la concreción de varios proyectos que se encontraban en formulación, entre ellos se puede mencionar la implementación del Laboratorio de Enlaces, el Centro de Recursos de Aprendizaje, el proyecto de integración escolar y el trascendente convenio de Subvención Escolar Preferencial. A partir del año 2016 comienza el funcionamiento de la Enseñanza Media con proyección de formar a los alumnos y alumnas en el área Científico Humanista y Técnico Profesional, en la carrera técnica Conectividad y Redes, para así consolidar los requerimientos de las familias y brindar una alternativa académica importante para el sector.

El año 2019 egresa la primera generación de estudiantes de 4° año medio, la

cuál un gran porcentaje de estudiantes egresados, ingresaron a prestigiosas universidades e institutos así como también al campo laboral relacionado a la carrera técnica. Cabe destacar la obtención de un estudiante con puntaje nacional en PAES de Matemática en el año 2022.

Actualmente el colegio presenta un índice de vulnerabilidad escolar en enseñanza básica de un 89% y de un 88% en enseñanza media. Este índice lo ubica dentro de la categoría de estudiantes con grandes problemas socioeconómicos, familiares y pedagógicos, por lo que este grupo de NNA se ven beneficiados de diversos programas de JUNAEB, institución que brinda atención de salud (oculista, traumatólogo y otorrino), colaboración en útiles escolares, alimentación, becas TICs y otras becas.

El crecimiento y aumento demográfico presente en la ciudad y específicamente en el sector de Las Compañías, ha permitido que el colegio sea en uno de los establecimientos más numerosos de la región, con una matrícula superior a los 1.650 estudiantes.

El establecimiento cuenta con diversas redes de apoyo, tales como el Centro de Salud Familiar Juan Pablo II, el cual se compromete con esta comunidad en la asignación de cupos para atención, campañas de vacunación, salud dental, entre otros. Carabineros de Chile, quienes acuden en diferentes ocasiones a brindar charlas a padres, apoderados y estudiantes, y colaboración en solución de conflictos.

Si bien es cierto, el contexto social muchas veces determina los resultados de éxito o fracaso de los establecimientos, cabe señalar que a pesar de tener una multiplicidad de factores negativos, tanto el profesorado, los estudiantes, sus padres y apoderados, a través del tiempo han hecho de esta institución un lugar de superación de diversas barreras sociales, quedando esto de manifiesto en el éxito de los programas que el colegio lleva a cabo y también en el reconocimiento que el mismo obtiene ante sus pares y el Ministerio de Educación.

Actualmente, y desde mayo del 2020, el Ministerio de Educación impulsó un ajuste curricular que permite a los estudiantes continuar con su proceso formativo. La gran travesía que involucra esta etapa es poder afianzar las habilidades que se desarrollan en forma transversal en los estudiantes y así fomentar a la vez el gusto y pasión por descubrir cosas nuevas desde sus propias individualidades. Aquí nacen los primeros esbozos de la propuesta a desarrollar, en donde a través de un objetivo esencial se pueda transitar en las distintas asignaturas con foco en el desarrollo de habilidades específicas. Una de las estrategias que ha impulsado el Ministerio de educación es el ABP “Aprendizaje basado en proyectos” en donde los estudiantes deben ser capaces de resolver problemas del mundo real o respondiendo una pregunta esencial, desarrollando una multiplicidad de habilidades y de forma transversal en diversas asignaturas del plan de estudio.

Diseño y aplicación del Instrumento de Diagnóstico

El instrumento de evaluación se elaboró en base a las cuatro áreas de estudio que son: Formación basada en competencias; Liderazgo pedagógico; Gestión curricular y Gestión de recursos. Cada área se divide en dimensiones como se detalla a continuación:

1. Área: Formación basada en competencias

- Dimensión: Saber conocer
- Dimensión: Saber Ser
- Dimensión: Saber hacer

2. Área: Liderazgo Pedagógico

- Dimensión: Establecer dirección
- Dimensión: Rediseñar la Organización
- Dimensión: Desarrollar personas
- Dimensión: Gestionar la instrucción en la escuela

3. Área: Gestión Curricular

- Dimensión: Gestión pedagógica
- Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula
- Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

4. Área: Gestión de Recursos

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

Cada una de estas dimensiones se evalúan a través de criterios que fueron definidos en base al contexto educacional y a los parámetros educativos nacionales.

En la elaboración del instrumento participaron las tres integrantes del grupo de trabajo.

La validación del instrumento la realizó el docente de Matemática Luis Espinoza del mismo establecimiento educacional en estudio. La aplicación del instrumento se realizó a través de formulario de google durante una semana, donde participaron 35 docentes del colegio Christ School de la ciudad de la Serena.

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 CHRIST SCHOOL, de la comuna DE LA SERENA, región COQUIMBO.

Objetivo del trabajo

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

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

• Las opciones de respuesta son adecuadas						X
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.						X

	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	TODOS LOS INDICADORES DE EVALUACION ESTAN ENFOCADOS EN RECOGER INFORMACION PERTINENTE RESPECTO A LO QUE SE REQUIERE Y A CADA AREA EN ESTUDIO.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	ES NECESARIO SER MAS CLARO Y ESPECIFICO EN LAS INSTRUCCIONES RESPECTO A LA FORMA DE RESPONDER EL CUESTIONARIO. REQUIERE UNA BREVE DESCRIPCION AL INCIO DE CADA AREA EN ESTUDIO.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	LUIS ESPINOZA SAN MARTIN
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	DOCENTE DE MATEMATICA COLEGIO CHRIST SCHOOL
e-mail	LUIS.ESPINOZA@CHRISTSCHOOLLASERENA.CL
Fecha de la validación (día, mes y año):	19 DE MARZO, 2024

Instrumento para diagnosticar las áreas de: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos.

A continuación se presenta un instrumento diagnóstico que abarca cuatro áreas: Formación basada en competencias; Liderazgo pedagógico; Gestión curricular y Gestión de recursos. Usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere pertinente, de acuerdo a la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

I. Área: Formación basada en competencias.

I.1. Dimensión: Saber conocer.

Criterios de Evaluación	Escala de Valoración			
	Insuficiente (1 pto.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Estructura de la disciplina	Falla en demostrar una organización coherente de los contenidos desde lo general a lo particular	Organiza los contenidos de manera adecuada, aunque la transición de lo general a lo particular no siempre es clara.	Muestra un buen manejo de la estructura, con una organización clara de contenidos pero con margen de mejora.	Demuestra un excelente manejo de la estructura de la disciplina, organizando los contenidos de lo general a lo particular.
Priorización de contenidos	No logra establecer una diferenciación clara entre los contenidos prioritarios y	Muestra un intento de priorizar contenidos, aunque la distinción entre prioritarios y	Diferencia los contenidos prioritarios de los secundarios, pero la jerarquización	Establece claramente los contenidos prioritarios y secundarios, mostrando una jerarquización

	los secundarios.	secundarios no es evidente.	n podría ser más clara.	efectiva de la información.
Objetivos transversales	No identifica ni integra los objetivos transversales de manera efectiva.	Intenta vincular los objetivos transversales, aunque la conexión es somera.	Logra integrar los objetivos transversales de forma adecuada, pero con posibilidades de profundizar.	Excelente capacidad para integrar objetivos que se utilizan de manera transversal, enriqueciendo el aprendizaje.
Continuidad y progresión de los contenidos	No establece una continuidad ni progresión claras entre los contenidos.	Presenta algún sentido de continuidad y progresión, pero falta cohesión entre los contenidos.	Gestiona la continuidad y la progresión de manera competente, aunque con espacio para una secuencia más refinada.	Demuestra un manejo excepcional de la continuidad y progresión, creando un aprendizaje coherente y secuencial.
Identificación de la brecha de conocimientos	No identifica ni aborda la brecha entre los conocimientos previos y los nuevos.	Muestra conciencia de la brecha de conocimientos pero sus estrategias para abordarla son limitada	Reconoce la brecha de conocimientos y realiza esfuerzos para abordarla, aunque de forma no	Identifica y aborda de manera experta la brecha entre los conocimientos previos y los nuevos.

			completamente efectiva.	
Evaluación del aprendizaje	Realiza evaluaciones de manera esporádica o poco efectiva para medir el aprendizaje.	Recurre a métodos de evaluación formativa estandarizados sin adaptación significativa a las necesidades estudiantiles	Emplea variadas herramientas de evaluación formativa de forma adecuada pero con potencial de mejora	Utiliza de manera innovadora diversos instrumentos de evaluación formativa, adaptándolos a las necesidades de los alumnos.
Atención a la diversidad del grupo	No logra identificar o atender adecuadamente a la diversidad del grupo de aprendices.	Muestra un esfuerzo por reconocer la diversidad del grupo, pero con limitada adaptación del aprendizaje.	Considera las características del grupo y ajusta el aprendizaje, aunque podría hacerlo de manera más personalizada.	Identifica y considera excepcionalmente las diversas características del grupo para personalizar el aprendizaje.
Retroalimentación efectiva	La retroalimentación es esporádica o no contribuye al mejoramiento del aprendizaje.	Realiza retroalimentación, pero no siempre es efectiva o suficientemente instructiva.	Ofrece retroalimentación útil que promueve el aprendizaje, aunque podría ser más detallada.	Proporciona retroalimentación de manera activa y constructiva, contribuyendo significativamente al aprendizaje.

I.2. Dimensión: Saber ser.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pto.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Capacidad de trabajo riguroso y perseverante	Su trabajo carece de rigor y perseverancia, mostrando poca o ninguna disposición hacia la mejora personal.	Demuestra un esfuerzo aceptable en su trabajo, mostrando disposición hacia la mejora personal en algunas ocasiones.	Muestra un trabajo riguroso y perseverante en la mayoría de las tareas, con una buena disposición hacia la mejora personal.	Demuestra un trabajo excepcionalmente riguroso y perseverante en todas las tareas, mostrando una disposición constante hacia la mejora personal.
Participación solidaria en actividades y proyectos	Participa raramente en actividades y proyectos, mostrando poco o ningún espíritu emprendedor.	Su participación en las actividades y proyectos es ocasional, mostrando un limitado espíritu emprendedor.	Participa de manera solidaria y responsable en la mayoría de las actividades y proyectos, mostrando un buen espíritu emprendedor.	Participa de manera activa, solidaria y responsable en todas las actividades y proyectos, promoviendo el espíritu emprendedor.
Trabajo colaborativo y respeto	Raramente trabaja de manera colaborativa y muestra poco respeto hacia	A veces trabaja de manera colaborativa y muestra respeto hacia	Generalmente trabaja de manera colaborativa y muestra respeto hacia	Demuestra un excelente trabajo colaborativo y un respeto transversal hacia personas e

	las personas e instituciones.	personas e instituciones.	las personas e instituciones.	instituciones en todo momento.
Aprovechamiento del conocimiento para el desarrollo integral	Raramente comunica la importancia del conocimiento para el desarrollo integral, con acciones poco o nada motivadoras.	Ocasionalmente comunica la importancia del conocimiento para el desarrollo integral, con pocas acciones motivadoras.	Frecuentemente destaca la importancia del conocimiento para el desarrollo integral, con acciones generalmente motivadoras.	Siempre destaca la importancia del conocimiento para el desarrollo integral de los estudiantes, con acciones claras y motivadoras.
Reflexión crítica sobre la práctica profesional	Raramente reflexiona sobre su práctica profesional, sin generación de mejoras evidentes.	Reflexiona ocasionalmente sobre su práctica profesional, con pocas mejoras resultantes.	Frecuentemente reflexiona sobre su práctica profesional, logrando algunas mejoras.	Reflexiona críticamente sobre su práctica profesional de manera constante, tanto individualmente como en equipo, generando mejoras significativas.
Generación de un ambiente propicio de aprendizaje.	Raramente organiza los espacios, tiempos, rutinas y recursos de manera adecuada, no favoreciendo un ambiente	Ocasionalmente organiza los espacios, tiempos, rutinas y recursos, con un ambiente de aprendizaje básico.	Generalmente organiza de manera efectiva los espacios, tiempos, rutinas y recursos educativos, creando un	Siempre organiza espacios, tiempos, rutinas y recursos educativos de manera excelente, creando un ambiente de

	de aprendizaje propicio.		buen ambiente de aprendizaje.	aprendizaje óptimo.
Uso del juego como estrategia pedagógica	Raramente utiliza el juego como estrategia pedagógica, sin contribuir al proceso de aprendizaje.	Ocasionalmente utiliza el juego como estrategia pedagógica, con un impacto limitado en el aprendizaje.	Frecuentemente utiliza el juego como estrategia pedagógica, contribuyendo positivamente al aprendizaje.	Utiliza el juego de manera efectiva y constante como estrategia pedagógica, enriqueciendo significativamente el proceso de aprendizaje.
Actualización profesional y uso de recursos informativos	Raramente se actualiza o utiliza los recursos informativos disponibles, no contribuyendo a su desarrollo profesional.	Se actualiza ocasionalmente y hace un uso básico de los recursos informativos disponibles.	Se actualiza frecuentemente y utiliza bien los recursos informativos disponibles, contribuyendo a su enseñanza.	Está constantemente actualizándose y utiliza de manera óptima los recursos informativos disponibles, enriqueciendo su enseñanza.
Planificación de evaluaciones coherentes	Raramente planifica evaluaciones coherentes, mostrando discrepancias significativas con las necesidades de los estudiantes y el currículum.	Ocasionalmente planifica evaluaciones coherentes, mostrando algunas discrepancias con las necesidades de los estudiantes o el currículum.	Generalmente planifica evaluaciones coherentes con las características de los estudiantes y el currículum.	Siempre planifica procesos de evaluación coherentes con las características de los estudiantes, adecuándose de manera óptima al currículum vigente.

Sentido del reto, responsabilidad y compromiso	Muestra poco o ningún sentido del reto, responsabilidad y compromiso en sus acciones.	Muestra ocasionalmente sentido del reto, responsabilidad y compromiso en sus acciones.	Muestra un buen sentido del reto, responsabilidad y compromiso en la mayoría de sus acciones.	Muestra un excepcional sentido del reto, responsabilidad y compromiso en todas sus acciones.
---	---	--	---	--

I.3. Dimensión: **Saber hacer.**

Criterios de Evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pts.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Desarrollo del sentido del reto, responsabilidad y compromiso en los estudiantes	docente no logra motivar a los estudiantes hacia el reto, la responsabilidad y el compromiso	docente muestra esfuerzos mínimos en motivar a los estudiantes hacia el reto, la responsabilidad y el compromiso	docente motiva adecuadamente a los estudiantes hacia el reto, la responsabilidad y el compromiso	docente demuestra una capacidad excepcional para motivar a los estudiantes hacia el reto, la responsabilidad y el compromiso.
Fomento de una actitud positiva en la ejecución de actividades	docente no logra generar una actitud positiva en los estudiantes.	docente intenta, pero logra escasamente, promover una actitud positiva en	docente promueve una actitud positiva en los estudiantes hacia las	docente genera una actitud excepcionalmente positiva en los estudiantes para las actividades.

		los estudiantes.	actividades.	
Desarrollo de la toma de decisiones y autonomía	El docente no logra desarrollar la toma de decisiones ni la autonomía en los estudiantes.	La habilidad del docente para desarrollar la toma de decisiones y autonomía en los estudiantes es limitada.	El docente desarrolla adecuadam ente la toma de decisiones y autonomía en los estudiantes.	El docente sobresale en desarrollar la capacidad de toma de decisiones y autonomía en los estudiantes.
Capacidad de poner en práctica conocimientos adquiridos	El docente no logra que los estudiantes apliquen los conocimient os adquiridos.	El docente muestra una capacidad limitada para que los estudiantes apliquen conocimient o.	El docente es efectivo en facilitar la aplicación de conocimient os en los estudiantes.	El docente es excepcional en generar la capacidad de los estudiantes de aplicar conocimientos en práctica.
Fomento de la creatividad en la realización de actividades	El docente no logra fomentar la creatividad en los estudiantes.	El docente intenta, pero solo logra promover la creatividad de los estudiantes de manera limitada.	El docente promueve efectivamen te la creatividad de los estudiantes.	El docente demuestra una habilidad excepcional para desarrollar la creatividad de los estudiantes en diversas actividades.
Estímulo para la realización de	El docente no logra	El docente muestra	El docente inspira	El docente es excepcional en

actividades lúdicas e innovadoras	inspirar a los estudiantes a realizar actividades lúdicas e innovadoras	esfuerzos mínimos en inspirar actividades lúdicas e innovadoras	adecuadamente a los estudiantes hacia actividades lúdicas e innovadoras	inspirar a los estudiantes a realizar actividades lúdicas e innovadoras.
Preparación ante problemáticas emergentes en el marco institucional	El docente muestra una incapacidad para manejar problemáticas emergentes.	La preparación del docente ante problemáticas emergentes es insuficiente y poco efectiva.	El docente maneja adecuadamente las problemáticas emergentes con soluciones efectivas.	El docente muestra una preparación excepcional y proactiva ante problemáticas emergentes, ofreciendo soluciones alineadas al PEI.
Actualización y manejo de conocimientos pedagógicos	El docente no demuestra actualización ni manejo adecuado de conocimientos pedagógicos.	El docente muestra una actualización y manejo de conocimientos pedagógicos básicos.	El docente muestra un buen nivel de actualización y manejo de los conocimientos pedagógicos.	El docente demuestra un nivel excepcional de actualización y manejo de conocimientos pedagógicos relevantes para el aprendizaje de los estudiantes
Promoción de metodologías de enseñanza	Se ciñe a metodologías de enseñanza	Hace uso de metodologías de enseñanza	Implementa diversas metodologías de	Promueve activamente el uso de diferentes y novedosas

	tradicionales sin explorar otras opciones.	variadas pero con limitada adaptación al contexto.	enseñanza de forma efectiva, aunque con margen para incluir más innovación.	metodologías de enseñanza, ajustándolas al contexto educativo.
--	--	--	---	--

II. Área: Liderazgo pedagógico.

II.1 Dimensión: Establecer dirección.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pts.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Proyecto Educativo Institucional	El establecimiento o carece de un proyecto educativo institucional que defina claramente su misión, visión y perfil del estudiante a formar.	El establecimiento o posee un proyecto educativo institucional pero la definición de la misión, visión y perfil del estudiante no está claramente articulada o es demasiado general.	El establecimiento o tiene un proyecto educativo institucional bien definido que incluye la misión, visión y descripción clara del perfil del estudiante a formar.	El establecimiento exhibe un proyecto educativo institucional claramente definido, detallado y orientado a la acción que incluye las características centrales, misión, visión educativa y descripción

				específica del perfil del estudiante que busca formar.
Organización y accesibilidad de la información	El establecimiento o muestra una organización pobre o inexistente de los datos, haciéndolos difíciles de actualizar o consultar.	La organización de los datos existe, pero no se actualiza regularmente o su consulta es poco práctica.	El establecimiento o cuenta con un sistema organizado y actualizado de los datos, aunque su consulta puede mejorar.	El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizado y de fácil consulta, permitiendo un acceso rápido y eficiente a la información relevante.
Comunicación de normativas y reglamento	La dirección raramente o nunca comunica al cuerpo docente las normativas disciplinarias y el reglamento, generando desorden o falta de respeto a las mismas.	La dirección comunica las normativas disciplinarias y el reglamento, pero la frecuencia o efectividad de la comunicación es insuficiente para asegurar que se respeten.	La dirección comunica con frecuencia las normativas disciplinarias y el reglamento al cuerpo docente, logrando un nivel aceptable de respeto y orden.	La dirección comunica eficazmente y con alta frecuencia las normativas disciplinarias y el reglamento al cuerpo docente, asegurando su pleno respeto y la instauración de un ambiente de orden
Fomento de la	La directora no promueve	La directora realiza	La directora promueve	La directora promueve y

comunicación y construcción de acuerdos	la comunicación con el equipo técnico ni la construcción de acuerdos sobre el quehacer educativo.	esfuerzos por promover la comunicación con el equipo técnico, pero estos no son suficientes para construir acuerdos efectivos sobre el quehacer educativo.	activamente la comunicación con el equipo técnico y se logran construir acuerdos básicos sobre el quehacer educativo.	facilita de manera sobresaliente la comunicación directa y constante con el equipo técnico, resultando en la construcción de acuerdos sólidos y eficaces sobre el quehacer educativo.
Desarrollo y comunicación de metas	Las reuniones del equipo educativo son esporádicas o no se focalizan en la divulgación de actividades y metas a desarrollar.	El equipo educativo realiza reuniones periódicas, pero la comunicación de actividades y metas no es clara o es insuficiente.	El equipo educativo desarrolla reuniones periódicas efectivas, dando a conocer las actividades y metas a desarrollar en distintos plazos de manera clara.	El equipo educativo excelentemente organizado y proactivo, lleva a cabo reuniones periódicas muy efectivas que comunican de manera clara y detallada las actividades y metas a desarrollar en periodos corto, mediano y largo plazo.
Cultura escolar	El equipo directivo no	El equipo directivo	El equipo directivo	El equipo directivo

inclusiva, equitativa y de altas expectativas	demuestra interés o acciones hacia la promoción de una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas.	realiza esfuerzos limitados por promover y modelar una cultura escolar inclusiva y equitativa, con resultados moderados en cuanto a las expectativas.	promueve activamente y modela una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje y el desempeño de todos los miembros.	muestra un compromiso excepcional con la promoción y modelaje de una cultura escolar profundamente inclusiva, equitativa y de altas expectativas, impactando positivamente en el aprendizaje y desempeño de toda la comunidad educativa.
--	---	---	---	--

II.2 Dimensión: Rediseñar la organización.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pts.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Reflexión y aprovechamiento de las virtudes del docente	Hay poca o nula reflexión acerca de las virtudes de los docentes y no se generan actividades relacionadas.	Se realizan algunas reflexiones y actividades, pero con poco impacto en el aprovechamiento.	Se consideran las virtudes de los docentes para generar actividades, aunque falta profundidad en la reflexión.	Se realizan reflexiones profundas y se generan talleres o charlas que potencian al máximo las

		nto de las virtudes.		virtudes de los docentes.
Recopilación y sistematización de resultados académicos para decisiones	La recopilación y sistematización de resultados es ineficaz o no se realiza, afectando la toma de decisiones.	La recopilación y sistematización de resultados apoya la toma de decisiones, pero no de manera eficiente.	Hay una buena recopilación y sistematización de resultados, pero con pequeñas áreas de mejora.	Los resultados académicos se recopilan y sistematizan de manera excepcional, favoreciendo claramente la toma de decisiones.
Cambios estructurales y supervisiones para la mejora continua	Los cambios estructurales y las supervisiones no se realizan o no contribuyen a la mejora continua.	Los cambios y supervisiones son esporádicos, teniendo un impacto limitado en la mejora.	Se realizan cambios y supervisiones con un impacto positivo, aunque pueden ser más frecuentes o significativos.	Se realizan cambios estructurales significativos y supervisiones periódicas que demuestran una mejora continua evidente.
Gestión de capacitaciones y desarrollo del equipo educativo	La gestión de capacitaciones es deficiente, limitando el desarrollo y adaptación a nuevos cargos.	Se realizan esfuerzos para la gestión de capacitaciones, pero con un impacto	Las gestiones de capacitación son buenas, pero con margen para una integración y	Se gestionan capacitaciones eficazmente, permitiendo una excelente incorporación de nuevos

		moderado en el equipo.	desarrollo más efectivos.	cargos y el desarrollo de habilidades.
Promoción de un ambiente de convivencia armonioso e inclusivo	Falta de iniciativas para fomentar un ambiente de convivencia armonioso, participativo e inclusivo.	Se intenta construir ambientes de convivencia, aunque con resultados limitados en participación e inclusión.	Se promueve un ambiente participativo e inclusivo, pero pueden reforzarse la convivencia y el respeto.	Se construyen de manera ejemplar ambientes de convivencia, sirviendo de modelo de respeto y valoración de la diversidad.
Comunicación efectiva y liderazgo	La comunicación y el liderazgo son ineficaces, no logrando motivar ni desarrollar adecuadamente al equipo.	La comunicación y el liderazgo son suficientes, pero no logran influir significativamente en el equipo.	La comunicación y el liderazgo son buenos, pero con espacio para mejorar la motivación y el desarrollo.	Muestra habilidades excepcionales para comunicarse y liderar, motivando y promoviendo el desarrollo de capacidades.
Inclusión y promoción de la cultura escolar	Falta un enfoque claro hacia la promoción de una cultura inclusiva, justa y respetuosa.	Existen intentos por asegurar una cultura inclusiva y de respeto, pero con implementaci	Se promueve una cultura de inclusión y respeto, aunque con áreas de mejora en su implementación.	Se desarrolla e implementa una política sólida que asegura una cultura inclusiva, equitativa y de

		ón ineficiente.		respeto integral.
Participación comunitaria y resolución de conflictos	Deficiencias en la promoción de la participación comunitaria y en la resolución efectiva de conflictos.	La participación comunitaria y la resolución de conflictos son moderadas, necesitando más efectividad.	Buena promoción de la participación comunitaria y gestión de conflictos, con margen de mejora.	Excelente generación de espacios de participación y habilidades sobresalientes en la mediación y resolución de conflictos.

II.3 Dimensión: Desarrollar personas.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pto.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Recursos Educativos	El equipo directivo, no proporciona recursos educativos necesarios.	El equipo directivo, ocasionalmente proporciona recursos educativos tradicionales o tecnológicos.	El equipo directivo, regularmente proporciona recursos educativos tradicionales y tecnológicos.	El equipo directivo, siempre proporciona recursos educativos tradicionales y tecnológicos adecuados y actualizados.
Formación y Solución de Problemas	No se proveen instancias de formación	Se otorgan instancias de formación de manera	Se otorgan instancias de formación que son	Se otorgan instancias de formación efectivas y

	para resolver problemas.	esporádica y poco efectiva.	generalmente efectivas para la solución de problemas.	personalizadas, cubriendo todas las necesidades.
Apoyo y Respeto	Hay escaso o nulo apoyo a los equipos, sin mostrar respeto por sus necesidades.	Hay momentos de apoyo a los equipos, pero con inconsistencia en el respeto por sus necesidades.	Se muestra apoyo constante y se respeta las necesidades de los equipos.	Se muestra apoyo y respeto excepcional hacia todos los miembros del equipo, incentivando su valor.
Gestión de Esparcimiento	No se gestionan instancias de esparcimiento ni recreación.	Las instancias de esparcimiento y recreación son esporádicas y poco efectivas.	Regularmente se gestionan instancias de esparcimiento y recreación que fomentan la identidad escolar.	Se gestionan efectivamente múltiples instancias de esparcimiento y recreación, fortaleciendo la identidad escolar.
Presencia y Modelado de Valores	La presencia directiva es insuficiente y no se modelan los valores promovidos.	La presencia directiva es ocasional, modelando los valores de manera inconsistente.	La presencia directiva es visible y se modelan activamente los valores promovidos.	La presencia directiva es constante y ejemplar, modelando los valores de manera destacada.
Desarrollo Profesional	No se otorgan espacios para el desarrollo	Se otorgan espacios limitados para el	Se fomenta el desarrollo profesional, pero con	Se promueve activamente el desarrollo profesional, ofreciendo

	profesional del equipo.	desarrollo profesional.	espacio para mejora.	amplias oportunidades.
Reconocimiento de Logros	No se reconoce los logros individuales o colectivos.	El reconocimiento de logros es esporádico y poco motivador.	Se reconoce los logros con cierta regularidad y motivación.	Se celebra y reconoce los logros de manera destacada, motivando a toda la comunidad educativa.
Confianza y Promoción de Liderazgo	No se demuestra confianza ni se promueve el liderazgo interior.	Se muestra confianza ocasionalmente y se promueve poco el liderazgo.	Se demuestra confianza y se comienza a promover el liderazgo internamente.	Se demuestra una gran confianza en el equipo y se promueve activamente el liderazgo interno.
Creación de Comunidad de Aprendizaje	No se generan condiciones para una comunidad de aprendizaje.	Las condiciones para una comunidad de aprendizaje son mínimas e ineficaces.	Se generan condiciones adecuadas para una comunidad de aprendizaje, con margen de mejora.	Se generan condiciones óptimas y efectivas para el desarrollo continuo de una comunidad de aprendizaje.

II.4 Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pto.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Procesos de conocimiento, análisis y síntesis para el mejoramiento de la enseñanza	La Unidad Técnico Pedagógica, no realiza procesos de conocimiento, análisis ni síntesis que contribuyan al mejoramiento de la enseñanza.	La Unidad Técnico Pedagógica, muestra intentos esporádicos de realizar procesos de conocimiento, análisis y síntesis, pero estos son superficiales o poco sistemáticos.	La Unidad Técnico Pedagógica, realiza procesos de conocimiento, análisis y síntesis con cierta regularidad y profundidad, contribuyendo al mejoramiento de la enseñanza.	La Unidad Técnico Pedagógica, realiza procesos de conocimiento, análisis y síntesis de manera constante, profunda y sistemática, evidenciando un impacto significativo y mensurable en el mejoramiento de la enseñanza.
Uso de herramientas físicas y tecnológicas para la innovación	La Unidad Técnico Pedagógica, no dispone o no utiliza herramientas físicas y tecnológicas para apoyar los procesos de cambio e innovación.	La Unidad Técnico Pedagógica, hace un uso limitado o ineficaz de herramientas físicas y tecnológicas, lo cual contribuye mínimamente a los procesos	La Unidad Técnico Pedagógica, utiliza herramientas físicas y tecnológicas de manera adecuada, apoyando los procesos de cambio e innovación.	La Unidad Técnico Pedagógica, utiliza herramientas físicas y tecnológicas de forma innovadora y efectiva, demostrando un impacto claro en el fomento de los procesos de

		de cambio e innovación.		cambio e innovación.
Promoción del aprendizaje colaborativo del cuerpo docente	La Unidad Técnico Pedagógica, no otorga instancias para el aprendizaje colaborativo del cuerpo docente.	La Unidad Técnico Pedagógica, otorga instancias limitadas para el aprendizaje colaborativo del cuerpo docente, con participación y resultados moderados.	La Unidad Técnico Pedagógica, promueve y facilita instancias de aprendizaje colaborativo con una participación activa del cuerpo docente, obteniendo resultados positivos.	La Unidad Técnico Pedagógica, lidera y promueve instancias ricas y variadas de aprendizaje colaborativo, resultando en una participación altamente activa del cuerpo docente y un impacto significativo en sus prácticas pedagógicas.
Espacios de reunión para conocer demandas de herramientas educativas	La Unidad Técnico Pedagógica, no proporciona espacios de reunión para discutir o conocer las demandas de herramientas educativas necesarias para la mejora de la enseñanza.	La Unidad Técnico Pedagógica, proporciona espacios de reunión de forma esporádica o poco efectiva para conocer demandas de herramientas educativas.	La Unidad Técnico Pedagógica, proporciona espacios de reunión regulares y efectivos para discutir y conocer las demandas de herramientas educativas, contribuyendo a la mejora de la enseñanza.	La Unidad Técnico Pedagógica, proporciona espacios de reunión bien estructurados, frecuentes y altamente efectivos, que permiten un conocimiento profundo y una respuesta rápida a las demandas de herramientas educativas, impactando

				positivamente en la mejora de la enseñanza.
Soporte y solución a inquietudes del cuerpo docente	La dirección no proporciona espacio ni soluciones a las inquietudes del cuerpo docente.	La dirección proporciona espacio y soluciones de forma limitada y poco efectiva a las inquietudes del cuerpo docente.	La dirección, proporciona espacio y soluciones de manera atenta y efectiva a las inquietudes del cuerpo docente.	La dirección, prioriza y asegura un espacio continuo y soluciones efectivas e innovadoras a las inquietudes del cuerpo docente, promoviendo un ambiente de apoyo constante.
Reflexión y compromiso para la mejora de prácticas a partir de la evaluación	Los miembros del equipo educativo no participan en procesos de reflexión ni establecen compromisos para la mejora de sus prácticas a partir de los resultados de evaluaciones.	Los miembros del equipo educativo participan esporádicamente en procesos de reflexión y muestran poco compromiso para la mejora de sus prácticas basado en evaluaciones.	Los miembros del equipo educativo participan activamente en procesos de reflexión y muestran compromiso para la mejora de sus prácticas basados en evaluaciones.	Los miembros del equipo educativo se involucran de manera profunda en procesos de reflexión y demuestran un compromiso sólido y continuo hacia la mejora de sus prácticas basado en evaluaciones, evidenciando cambios significativos y sostenidos.
Gestión de la participación	El equipo directivo no	El equipo directivo	El equipo directivo	El equipo directivo lidera y optimiza la

comunitaria y comunicación efectiva en los procesos educativos	gestiona la participación de la comunidad ni fomenta una comunicación efectiva en los procesos educativos.	gestiona de manera limitada la participación de la comunidad y la comunicación efectiva es esporádica o ineficiente.	gestiona adecuadamente la participación de la comunidad y mantiene una comunicación efectiva constante que fomenta el trabajo conjunto en los procesos educativos.	participación de la comunidad y asegura una comunicación efectiva y constante, generando un ambiente colaborativo y de apoyo mutuo excepcional en los procesos educativos.
Coherencia del currículum con prácticas de enseñanza y evaluación	El equipo directivo no asegura la coherencia entre el currículum y las prácticas de enseñanza y evaluación, ni entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	El equipo directivo muestra esfuerzos limitados para asegurar la coherencia entre el currículum, las prácticas de enseñanza y evaluación, y entre los distintos niveles y asignaturas.	El equipo directivo asegura la coherencia y articulación eficaz del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, así como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	El equipo directivo asegura e innova en la coherencia y articulación excepcional del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, demostrando un impacto positivo claro en el aprendizaje, y entre los distintos niveles y asignaturas.
Evaluación y retroalimentación sistemática de prácticas de	El equipo directivo no acompaña ni evalúa las prácticas de enseñanza y	El equipo directivo realiza un acompañamiento y evaluación	El equipo directivo acompaña, evalúa, y proporciona retroalimentación	El equipo directivo se destaca en acompañar, evaluar y proporcionar retroalimentación

enseñanza y evaluación	evaluación de los docentes, ni les proporciona retroalimentación.	limitada de las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, y la retroalimentación es poco frecuente o poco constructiva.	n constructiva y sistemática sobre las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	rica, detallada y constructiva, impulsando activamente el desarrollo profesional continuo y la mejora de las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
Implementación de estrategias para el apoyo a estudiantes con dificultades	El equipo directivo no implementa estrategias para identificar ni apoyar a estudiantes con dificultades en aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.	El equipo directivo implementa estrategias de forma limitada para identificar y apoyar a estudiantes con dificultades, con un impacto mínimo en su aprendizaje o bienestar.	El equipo directivo implementa estrategias efectivas para identificar y apoyar tempranamente a estudiantes con dificultades, mostrando un impacto positivo en su aprendizaje y bienestar.	El equipo directivo lidera la implementación de estrategias innovadoras y ampliamente efectivas para identificar y brindar apoyo integral

III. Área: Gestión curricular.

III.1 Dimensión: Gestión pedagógica.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pto.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Participación colaborativa en las experiencias de aprendizaje	Falta de fomento y organización adecuada de la participación colaborativa, sin asignación clara de roles y funciones.	Participación colaborativa promovida de manera básica, con roles y funciones poco claros.	Buena promoción y organización de la participación colaborativa con asignación adecuada de roles y funciones.	Excepcional fomento y organización de la participación colaborativa con asignación clara y efectiva de roles y funciones.
Implementación y seguimiento de la calendarización anual	Implementación deficiente con falta de procedimientos para garantizar las experiencias de aprendizaje.	Implementación básica con procedimientos poco claros para garantizar las experiencias de aprendizaje.	Buena implementación con procedimientos adecuados para la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje.	Implementación excepcional con procedimientos claros para garantizar la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje.
Monitoreo del logro de los objetivos del plan anual	Monitoreo y seguimiento insuficientes de los	Monitoreo y seguimiento básicos de los objetivos	Buen monitoreo y seguimiento regulares de	Monitoreo excepcional y regular con iniciativas

	objetivos del plan anual.	del plan anual.	los objetivos del plan anual.	proactivas para asegurar el cumplimiento de objetivos.
Desarrollo y aplicación de metodologías y estrategias didácticas	Falta de desarrollo adecuado o aplicación de metodologías y estrategias didácticas para potenciar el aprendizaje.	Desarrollo y aplicación básicos de metodologías y estrategias didácticas.	Desarrollo adecuado y acuerdos sobre metodologías eficaces y estrategias didácticas.	Desarrollo excepcional y acuerdos claros sobre metodologías innovadoras y estrategias didácticas para potenciar el aprendizaje.
Uso y mejora de los recursos educativos	Insuficiente o nula promoción de la reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos.	Uso y mejora básicos de recursos educativos, con limitada organización.	Buena promoción y práctica en la reutilización, adaptación y mejora de recursos educativos.	Excepcional promoción de la reutilización, adaptación y mejora de recursos educativos con un sistema organizado y efectivo.
Reflexión y desarrollo profesional	Falta de promoción efectiva de instancias de reflexión y desarrollo profesional.	Promueve de manera básica la reflexión y análisis para el desarrollo profesional.	Buena promoción de instancias de reflexión y análisis para el desarrollo profesional.	Promueve excepcionalmente instancias de reflexión y desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y

				profesionalizada.
Evaluación y análisis de los aprendizajes	Deficiente formulación y ejecución de evaluaciones sin análisis relevante de los resultados.	Formulación y ejecución básica de evaluaciones con análisis superficial de los resultados.	Buena formulación y ejecución de evaluaciones con análisis adecuado de los resultados.	Excelente formulación y ejecución de evaluaciones con análisis profundo de resultados que contribuyen al aprendizaje.

III.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pts.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Activación de conocimientos previos	Profesores raramente o nunca activan conocimientos previos.	Profesores activan conocimientos previos solo en algunas clases.	Profesores activan conocimientos previos en la mayoría de las clases.	Profesores activan eficazmente conocimientos previos en todas las clases.
Claridad y conexión de objetivos	Objetivos de aprendizaje y conexiones con actividades raramente o	Objetivos y conexiones con actividades presentes pero a menudo implícitos o vagos.	Objetivos generalmente claros con algunas conexiones con actividades.	Objetivos de aprendizaje claros y conexiones explícitas con actividades en cada clase.

	nunca presentados			
Introducción de vocabulario técnico de acuerdo a la asignatura.	Raramente se introduce con claridad un vocabulario técnico de acuerdo a la asignatura.	Ocasionalmente, se introduce con claridad y precisión un vocabulario técnico de acuerdo a la asignatura.	Generalmente, se introduce con claridad y precisión un vocabulario técnico de acuerdo a la asignatura.	Frecuentemente, se introduce con claridad y precisión un vocabulario técnico de acuerdo a la asignatura.
Aplicación de estrategias de enseñanza diversificadas	Estrategias de enseñanza monótonas o inefectivas.	Estrategias de enseñanza limitadas y aplicadas de manera inconsistente.	Varias estrategias de enseñanza aplicadas con efectividad en la mayoría de las clases.	Estrategias de enseñanza diversificadas y efectivas aplicadas constantemente.
Mantenimiento de clima de respeto y aprendizaje	Falta frecuente de respeto y aprendizaje, con recuperación ineficaz de la atención tras interrupciones.	Clima de respeto y aprendizaje mantenido, pero con demoras en la recuperación tras interrupciones.	Clima de respeto generalmente mantenido con recuperación efectiva de la atención.	Clima de respeto y aprendizaje mantenido en todo momento, con recuperación inmediata tras interrupciones.
Monitoreo, retroalimentación, y	Monitoreo y retroalimentación raros	Monitoreo y retroalimentación ocasionales,	Monitoreo y retroalimentación	Monitoreo y retroalimentación constantes

refuerzo del trabajo estudiantil	o no efectivos, con pocos o ningún reconocimiento o refuerzo.	con algunos reconocimientos y refuerzos.	frecuentes con reconocimientos y refuerzos generalmente efectivos.	con reconocimiento y refuerzo del trabajo estudiantil.
Uso de recursos didácticos y tecnológicos	Raro o inefectivo uso de recursos didácticos y tecnológicos.	Uso ocasional y parcialmente efectivo de recursos didácticos y tecnológicos.	Uso generalmente efectivo de recursos didácticos y tecnológicos.	Recursos didácticos y tecnológicos integrados efectivamente para potenciar el aprendizaje y la motivación.
Participación activa de los estudiantes	La participación activa y significativa de los estudiantes es escasa o prácticamente inexistente.	Los estudiantes participan de manera esporádica con una relevancia limitada.	La mayoría de los estudiantes están activamente comprometidos, aunque ocasionalmente su participación es relevante.	Todos los estudiantes están constantemente involucrados de forma activa y relevante, según su nivel de desarrollo.
Respeto a la diversidad y adecuación curricular	Raras o ninguna adecuación curricular, con poco respeto a las	Adecuaciones curriculares y respeto a la diversidad presentes pero	Generalmente se realizan adecuaciones curriculares, respetando la mayoría de	Adecuaciones curriculares pertinentes implementadas siempre, respetando

	diferencias del grupo.	inconsistentes o insuficientes.	las diferencias.	todas las diferencias en el grupo.
Autogestión del trabajo con redes para adecuación curricular permanente	Autogestión y uso de redes para la adecuación curricular raramente o nunca efectivos.	Autogestión y uso de redes presente pero con efectividad y permanencia limitadas en la adecuación curricular.	Buena autogestión, con redes utilizadas eficazmente para la mayoría de las adecuaciones curriculares.	Excelente autogestión con redes para una adecuación curricular efectiva y permanente.

III.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración.			
	Insuficiente (1 pto.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Estrategias para identificar y apoyar dificultades de aprendizaje	El establecimiento o no cuenta con estrategias claras para identificar ni apoyar a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	El establecimiento tiene estrategias limitadas para identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades de aprendizaje, pero su	El establecimiento cuenta con estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades de aprendizaje, aunque la	El establecimiento cuenta con estrategias bien definidas y efectivamente implementadas para identificar, apoyar y monitorear sistemáticamente

		implementación es esporádica y no sistemática.	aplicación y el monitoreo podrían mejorar.	nte a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.
Estrategias para estudiantes con habilidades destacadas	No se implementan estrategias para identificar ni potenciar a estudiantes con habilidades destacadas.	Las estrategias para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas son genéricas y no se adaptan a las necesidades específicas de los estudiantes.	Se implementan estrategias para identificar y potenciar a estudiantes con habilidades destacadas, pero falta seguimiento y evaluación de su impacto.	Se implementan estrategias eficaces y diversificadas para identificar, potenciar y realizar seguimiento de estudiantes con habilidades destacadas, asegurando su desarrollo.
Apoyo a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales	Falta un sistema de apoyo para estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	Existe un sistema de apoyo básico para estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, pero es	Existen estrategias de apoyo para estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales, con necesidad de mejoras en su	El establecimiento o implementa un sistema integral y efectivo de apoyo para estudiantes con dificultades sociales, afectivas y

		insuficiente y poco efectivo.	implementación y seguimiento.	conductuales, con seguimiento y evaluación constantes.
Sistema de orientación vocacional	El sistema de orientación vocacional es inexistente o insuficientemente desarrollado.	El sistema de orientación vocacional existe pero ofrece una ayuda limitada y poco efectiva a los estudiantes en la elección de sus estudios futuros.	El sistema de orientación vocacional apoya a los estudiantes en su elección futura de estudios, pero podría ser más inclusivo y ofrecer información más actualizada.	Se cuenta con un sistema de orientación vocacional completo y actualizado, que apoya eficazmente a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, incluyendo información sobre alternativas de estudio, becas y créditos.
Inclusión de la familia en el proceso educativo	La participación de la familia en el proceso educativo es ignorada o muy limitada.	La familia es ocasionalmente incluida en el proceso educativo, pero no se promueve activamente su	Se promueve la inclusión de la familia en el proceso educativo, reconociendo su importancia, aunque faltan	El establecimiento o reconoce y promueve activamente el rol de la familia como primer educador, implementand

		participación ni se valora su rol como parte crucial del aprendizaje.	estrategias para su participación efectiva.	o estrategias que fomentan su participación activa y efectiva en el aprendizaje.
Programas de enriquecimiento extracurricular	No se ofrecen programas de enriquecimiento o extracurricular para los estudiantes.	Los programas de enriquecimiento extracurricular son limitados y no cubren las diferentes áreas de interés de los estudiantes.	Se ofrecen programas de enriquecimiento extracurricular, pero su accesibilidad y diversidad podrían mejorar.	Se ofrecen amplios y variados programas de enriquecimiento o extracurricular, diseñados para satisfacer los intereses y necesidades de todos los estudiantes, promoviendo su desarrollo integral.
Seguimiento individualizado para estudiantes con necesidades especiales	No se proporciona seguimiento individualizado ni apoyo diferenciado para estudiantes con	El seguimiento individualizado y el apoyo diferenciado para estudiantes con necesidades especiales	Se realiza seguimiento individualizado y se proporciona apoyo diferenciado a estudiantes con necesidades	El establecimiento o implementa un enfoque integral para el seguimiento y apoyo individualizado de estudiantes con

	necesidades especiales.	son esporádicos y no sistemáticos.	especiales, aunque este proceso podría ser más personalizado .	necesidades especiales, asegurando adecuaciones curriculares y colaboración efectiva con las familias.
Prevención de abandono escolar	No hay estrategias claras ni efectivas para identificar y apoyar a estudiantes en riesgo de abandono escolar.	Las estrategias para prevenir el abandono escolar existen, pero son básicas y su implementación no evita casos de deserción.	Existen estrategias dirigidas a prevenir el abandono escolar, con alguna efectividad en la identificación y apoyo de estudiantes en riesgo, aunque se podrían fortalecer.	El establecimiento cuenta con un sistema proactivo y efectivo para prevenir el abandono escolar, identificando tempranamente a los estudiantes en riesgo y ofreciendo un apoyo integral que asegure su permanencia en el sistema educativo.

IV. Área: Gestión de recursos.

IV.1 Dimensión: Gestión del recurso humano.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración.			
	Insuficiente (1 pto.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Baja tasa de ausentismo y sistema de replazo	El establecimiento no implementa mecanismos efectivos para lograr una baja tasa de ausentismo ni un eficiente sistema de replazo.	El establecimiento muestra intentos de implementar mecanismos, pero estos no son totalmente efectivos.	El establecimiento implementa mecanismos que resultan en una moderada baja tasa de ausentismo y un sistema de replazo eficiente.	El establecimiento implementa mecanismos altamente efectivos que aseguran una baja tasa de ausentismo y un sistema de replazo altamente eficiente
Estrategias para atraer y retener a los mejores profesores	El establecimiento no cuenta con estrategias claras o efectivas para atraer y retener a los mejores profesores.	El establecimiento cuenta con algunas estrategias, pero no son suficientemente atractivas o efectivas para atraer o retener a los mejores profesores.	El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para atraer y retener a buenos profesores.	El establecimiento cuenta con estrategias altamente efectivas y atractivas, que resultan en la atracción y retención de los mejores profesores.

Valoración y reconocimiento del cuerpo docente	El equipo directivo no valora ni reconoce el trabajo del cuerpo docente, lo que no promueve el compromiso profesional.	El equipo directivo realiza reconocimientos esporádicos que tienen un impacto limitado en el compromiso profesional del cuerpo docente.	El equipo directivo valora y reconoce el trabajo del cuerpo docente de manera que se promueve un compromiso profesional.	El equipo directivo valora y reconoce constantemente el trabajo del cuerpo docente, promoviendo altos niveles de compromiso profesional.
Protocolos de desvinculación	Los protocolos de desvinculación son inexistentes o no se comunican claramente.	Los protocolos existen pero su aplicación o comunicación es inconsistente.	Los protocolos de desvinculación son claros y se aplican consistentemente.	Los protocolos de desvinculación son claros, justos y se aplican de manera efectiva, con comunicación previa de incumplimientos.
Clima laboral	El clima laboral es negativo, no colaborativo y no se basa en el respeto.	El clima laboral muestra algunos aspectos positivos pero aún existen problemas significativos de	El clima laboral es mayormente positivo, colaborativo y de respeto.	El clima laboral es excepcionalmente positivo, altamente colaborativo y se basa en el respeto mutuo.

		colaboración y respeto.		
Procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño	Los procesos de evaluación y retroalimentación son inexistentes o ineficaces.	Los procesos existen pero son básicos y la retroalimentación no siempre contribuye a la mejora de las prácticas.	Los procesos de evaluación y retroalimentación son efectivos y contribuyen a la mejora de las prácticas.	Los procesos de evaluación y retroalimentación están bien establecidos, son integrales y contribuyen significativamente a la mejora continuada de las prácticas.
Cumplimiento de normativas y objetivos educativos	El establecimiento no cumple con las normativas requeridas ni con los objetivos educativos propuestos.	El establecimiento cumple mínimamente con las normativas y objetivos educativos, pero sin claridad en cargos y funciones.	El establecimiento cumple con las normativas requeridas y con los objetivos educativos propuestos, con claridad en cargos y funciones.	El establecimiento supera las expectativas en el cumplimiento de normativas y objetivos educativos, mostrando definiciones claras y efectivas en cargos y funciones.

IV.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.

Criterios de Evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pto.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Gestión de matrícula y asistencia	El establecimiento o tiene dificultades para completar los cupos y lograr un nivel adecuado de asistencia, sin estrategias claras para gestionar ambos procesos.	El establecimiento o completa algunos cupos y alcanza un nivel adecuado de asistencia, pero con estrategias poco claras para gestionar ambos procesos.	El establecimiento o logra completar la mayoría de los cupos y alcanza un buen nivel de asistencia, con algunas estrategias para gestionar ambos procesos.	El establecimiento o completa los cupos disponibles y logra un alto nivel de asistencia a clases, implementando estrategias efectivas y proactivas para gestionar ambos procesos.
Presupuestos acorde a necesidades	El presupuesto no logra conciliar las necesidades de los estamentos de manera efectiva, mostrando deficiencias en su planificación y distribución.	El presupuesto cumple parcialmente con las necesidades de los estamentos, con una planificación y distribución de	El presupuesto del establecimiento o concilia las necesidades de la mayoría de los estamentos, con una buena planificación y distribución de recursos.	El presupuesto del establecimiento o concilia eficazmente las necesidades de todos los estamentos, demostrando una planificación y distribución de

		recursos adecuada.		recursos altamente efectiva y coherente con su Proyecto Educativo Institucional.
Gestión de programas de apoyo	El establecimiento o muestra dificultades para identificar y gestionar programas de apoyo que se alineen con su proyecto educativo e institucional.	El establecimiento o gestiona esporádicamente programas de apoyo, con alineamiento parcial a su proyecto educativo e institucional.	El establecimiento o gestiona adecuadamente algunos programas de apoyo, que contribuyen al proyecto educativo e institucional.	El establecimiento o identifica y gestiona eficientemente programas de apoyo alineados con su proyecto educativo e institucional, maximizando los beneficios para estudiantes y docentes.
Cumplimiento de la legislación	El establecimiento o no cumple adecuadamente con la legislación vigente, con contabilidad desactualizada y problemas	El establecimiento o cumple con la legislación vigente a un nivel básico, presentando algunos retrasos en la contabilidad y	El establecimiento o cumple con la mayoría de la legislación vigente y tiene una contabilidad mayormente al día, con pocos	El establecimiento o cumple con toda la legislación vigente relacionada con la gestión de recursos, sin tener

	significativos con la superintendencia.	posibles inconvenientes menores con la superintendencia.	o ningún inconveniente con la superintendencia.	sanciones por parte de la superintendencia y manteniendo una contabilidad transparente y al día.
Control de gastos y rendición de cuentas	El establecimiento o no controla sus gastos de manera eficaz y presenta deficiencias significativas en la rendición de cuentas públicas.	El establecimiento o muestra un control básico de sus gastos y realiza la rendición de cuentas con algunas irregularidades o falta de orden.	El establecimiento o controla sus gastos de manera adecuada y realiza una rendición de cuentas pública con pequeñas áreas de mejora.	El establecimiento o realiza un control meticuloso de sus gastos de acuerdo al presupuesto, asegurando una rendición de cuentas pública y ordenada, totalmente alineada con las directrices de la Superintendencia.
Generación de alianzas estratégicas	El establecimiento o muestra dificultades para generar	El establecimiento o intenta generar alianzas	El establecimiento o genera algunas alianzas	El establecimiento o genera activamente alianzas

	alianzas estratégicas y utilizar redes existentes, con poco o ningún impacto en su Proyecto Educativo.	estratégicas y utilizar redes existentes, con un impacto moderado en su comunidad educativa.	estratégicas y utiliza redes con un impacto positivo claro en la comunidad educativa, en concordancia con su Proyecto Educativo.	estratégicas y utiliza redes existentes para beneficiar de manera significativa a sus estudiantes y docentes, en perfecta concordancia con su Proyecto Educativo.
--	--	--	--	---

IV.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos.

Criterios de evaluación	Escala de valoración			
	Insuficiente (1 pto.)	Suficiente (2 pts.)	Bueno (3 pts.)	Excelente (4 pts.)
Instalaciones y equipamiento	Las instalaciones y el equipamiento son insuficientes y no contribuyen adecuadamente al aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	El establecimiento cuenta con instalaciones y equipamiento básicos que cumplen mínimamente con facilitar el aprendizaje y bienestar estudiantil.	El establecimiento dispone de buenas instalaciones y equipamiento que facilitan adecuadamente el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento de alta calidad que facilitan excepcionalmente el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

Recursos didácticos	Los recursos didácticos son insuficientes para apoyar adecuadamente el aprendizaje en los diferentes niveles.	El establecimiento posee recursos didácticos limitados que cumplen parcialmente con potenciar el aprendizaje.	El establecimiento tiene suficientes recursos didácticos de buena calidad para apoyar el aprendizaje en todos los niveles.	El establecimiento cuenta con una amplia variedad de recursos didácticos de alta calidad para todos los niveles y promueve su uso efectivo.
Biblioteca/CRA	La biblioteca o CRA no es operativa o no contribuye al aprendizaje de los estudiantes.	La biblioteca o CRA es parcialmente operativa con recursos limitados para el aprendizaje estudiantil.	La biblioteca o CRA funciona bien con un catálogo adecuado de recursos para el aprendizaje estudiantil.	La biblioteca o CRA es altamente operativa con un extenso catálogo de recursos que apoyan significativamente el aprendizaje estudiantil.
Recursos TIC	Los recursos TIC son insuficientes y no ofrecen apoyo adecuado para el aprendizaje y	Los recursos TIC son limitados y ofrecen un soporte básico al aprendizaje y la gestión administrativa.	Los recursos TIC están bien integrados, ofreciendo un buen soporte al aprendizaje y	Los recursos TIC están completamente integrados y son de última generación, apoyando de manera óptima

	la gestión administrativa.		a la gestión administrativa.	tanto el aprendizaje como la operación administrativa.
Sistema de gestión de equipamiento y recursos educativos	El sistema de gestión es ineficaz, careciendo de procesos claros que aseguren la adecuada disponibilidad y calidad de los recursos.	El sistema de gestión presenta deficiencias, con procedimientos que solo parcialmente aseguran la disponibilidad y calidad de los recursos.	El sistema de gestión es eficaz, con procedimientos adecuados que generalmente aseguran buena disponibilidad y calidad de los recursos.	El sistema de gestión es altamente efectivo, con procedimientos claros de mantenimiento, reposición y control de inventario que aseguran la máxima disponibilidad y calidad.

Análisis de resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la investigación, presentando un análisis por área (Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos) y por dimensión. Cabe destacar, que en esta investigación participaron 35 docentes pertenecientes al establecimiento educacional Christ School.

Área: Formación Basada en Competencias

En la tabla 1 se presentan los resultados del área "Formación basada en competencias", con un total de 27 criterios de evaluación que fueron divididos según las dimensiones: Saber Conocer, Saber Ser y Saber Hacer. De estos criterios, sólo 19 obtuvieron sobre el 50% de preferencia en alguna de las escalas de valoración. El 70% de los criterios de evaluación (19) son considerados como BUENAS prácticas docentes lo que implica un objetivo claro y explícito para las personas encuestadas, es decir, se desarrolla de manera sistematizada y progresiva que por consecuencia va en directo beneficio de la mejora de resultados institucionales. Estos criterios son:

Dimensión: Saber Conocer

- Estructura de la disciplina
- Priorización de contenidos
- Objetivos transversales
- Continuidad y progresión de los contenidos
- Identificación de la brecha de conocimientos
- Evaluación del aprendizaje
- Retroalimentación efectiva

Dimensión: Saber Ser

- Capacidad de trabajo riguroso y perseverante
- Participación solidaria en actividades y proyectos
- Aprovechamiento del conocimiento para el desarrollo integral
- Generación de un ambiente propicio de aprendizaje
- Planificación de evaluaciones coherentes
- Sentido del reto, responsabilidad y compromiso

Dimensión: Saber Hacer

- Desarrollo del sentido del reto, responsabilidad y compromiso en los estudiantes

- Fomento de una actitud positiva en la ejecución de actividades
- Capacidad de poner en práctica conocimientos adquiridos
- Fomento de la creatividad en la realización de actividades
- Preparación ante problemáticas emergentes en el marco institucional
- Actualización y manejo de conocimientos pedagógicos

El 4% (1 criterio perteneciente a la dimensión Saber Conocer) es considerado como una práctica docente EXCELENTE, es decir, los docentes identifican y consideran excepcionalmente las diversas características del grupo para personalizar el aprendizaje.

El 15% (4 criterios) es considerado como una práctica docente SUFICIENTE, de la cuál 3 criterios pertenecen a la dimensión Saber Ser, y uno pertenece a la dimensión Saber Hacer. Estos criterios son:

- Trabajo colaborativo y respeto
- Uso del juego como estrategia pedagógica
- Actualización profesional y uso de recursos informativos
- Estímulo para la realización de actividades lúdicas e innovadoras

Finalmente, el 11% (3 criterios) presenta una dualidad de preferencias considerándolas como una práctica docente SUFICIENTE Y BUENA.

Tabla 1

Área: Formación basada en competencias.

Criterios de Evaluación	Escala de Valoración			
	1	2	3	4
1.Estructura de la disciplina		28,6%	42,9%	28,6%
2.Priorización de contenidos			71,4%	28,6%
3.Objetivos transversales	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
4.Continuidad y progresión de los contenidos		14,3%	71,4%	14,3%
5.Identificación de la brecha de conocimientos	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
6.Evaluación del aprendizaje		28,6%	57,1%	14,3%

7. Atención a la diversidad del grupo		28,6%	28,6%	42,9%
8. Retroalimentación efectiva		28,6%	57,1%	14,3%
9. Capacidad de trabajo riguroso y perseverante		14,3%	57,1%	28,6%
10. Participación solidaria en actividades y proyectos		28,6%	57,1%	14,3%
11. Trabajo colaborativo y respeto		57,1%	28,6%	14,3%
12. Aprovechamiento del conocimiento para el desarrollo integral		14,3%	57,1%	28,6%
13. Reflexión crítica sobre la práctica profesional		42,9%	42,9%	14,3%
14. Generación de un ambiente propicio de aprendizaje		14,3%	57,1%	28,6%
15. Uso del juego como estrategia pedagógica	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%
16. Actualización profesional y uso de recursos informativos	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
17. Planificación de evaluaciones coherentes			71,4%	28,6%
18. Sentido del reto, responsabilidad y compromiso		14,3%	71,4%	14,3%
19. Desarrollo del sentido del reto, responsabilidad y compromiso en los estudiantes		28,6%	57,1%	14,3%
20. Fomento de una actitud positiva en la ejecución de actividades		28,6%	57,1%	14,3%
21. Desarrollo de la toma de decisiones y autonomía		42,9%	42,9%	14,3%
22. Capacidad de poner en práctica conocimientos adquiridos		28,6%	57,1%	14,3%
23. Fomento de la creatividad en la realización de actividades		28,6%	57,1%	14,3%
24. Estímulo para la realización de actividades lúdicas e innovadoras		57,1%	28,6%	14,3%
25. Preparación ante problemáticas emergentes en el marco institucional		14,3	71,4%	14,3%
26. Actualización y manejo de conocimientos pedagógicos		14,3%	71,4%	14,3%
27. Promoción de metodologías de enseñanza		42,9%	42,9%	14,3%

Nota: El criterio número 7: **Atención a la diversidad del grupo**, es considerado como una práctica Excelente por los docentes encuestados en el establecimiento educacional.

Figura 1

Área: Formación basada en competencias.

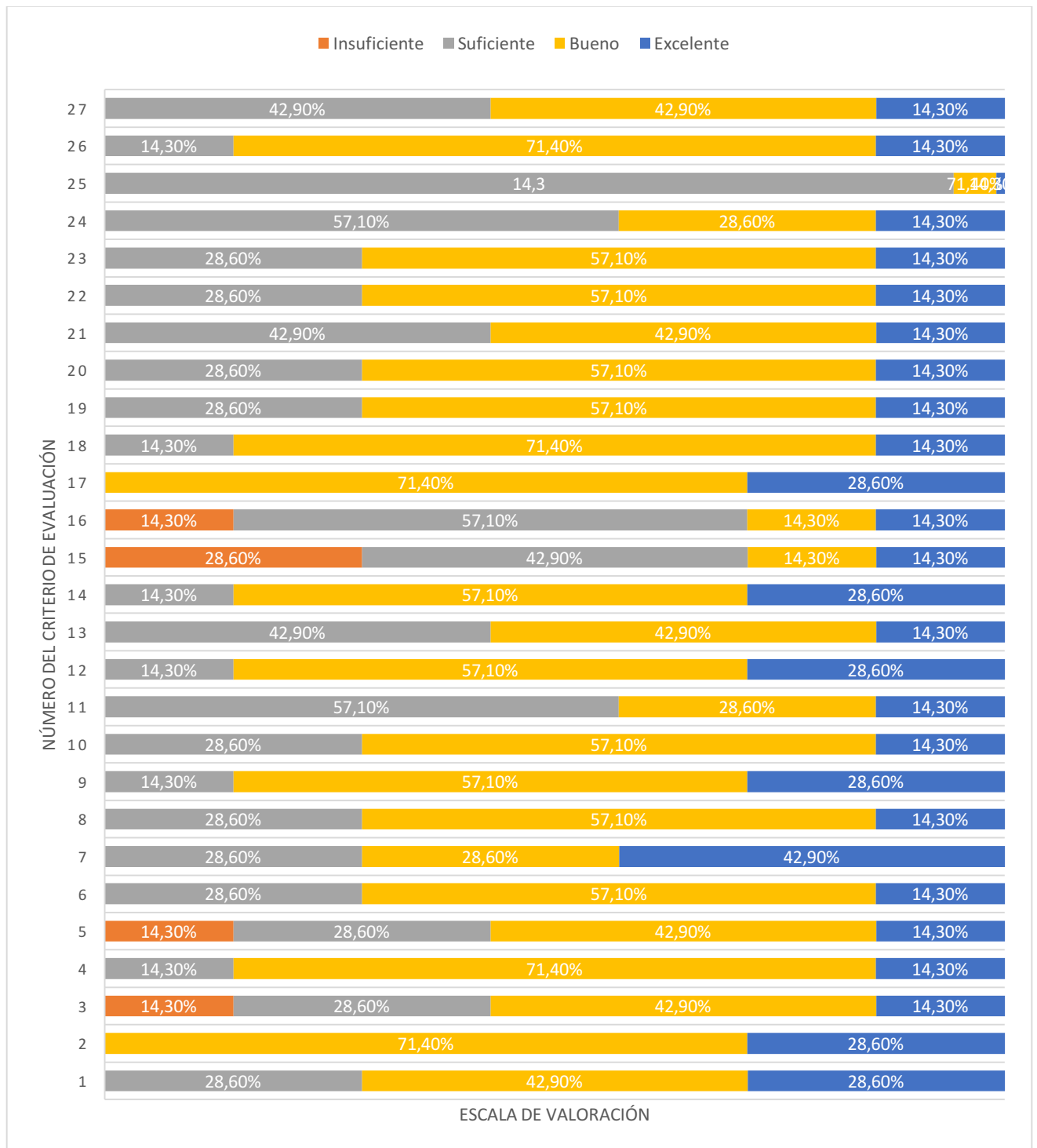
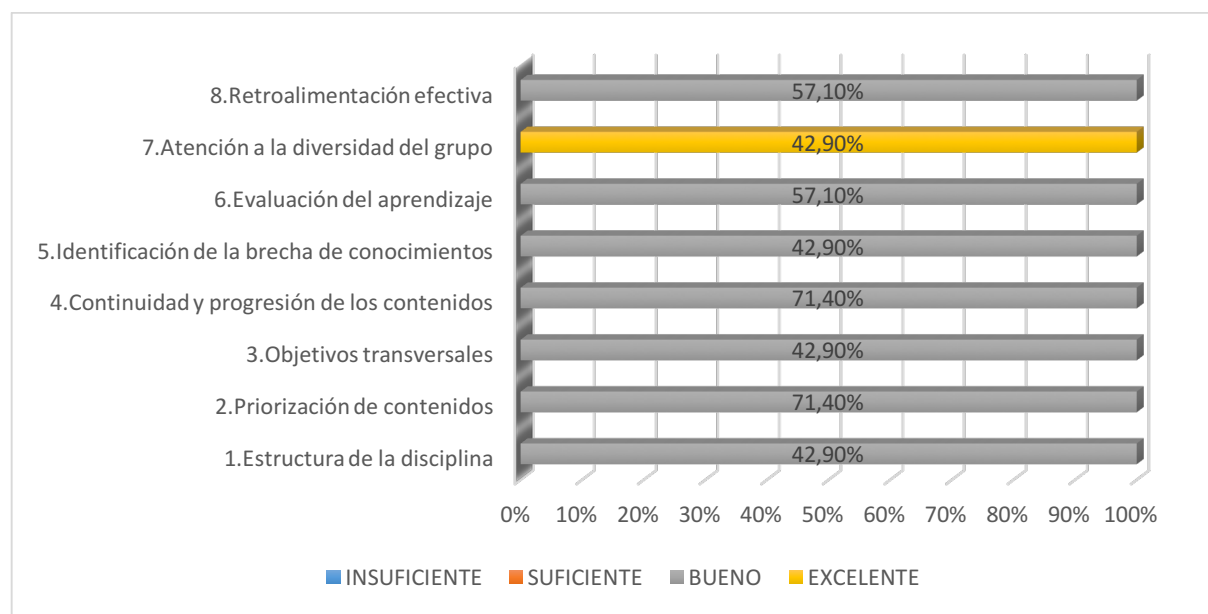
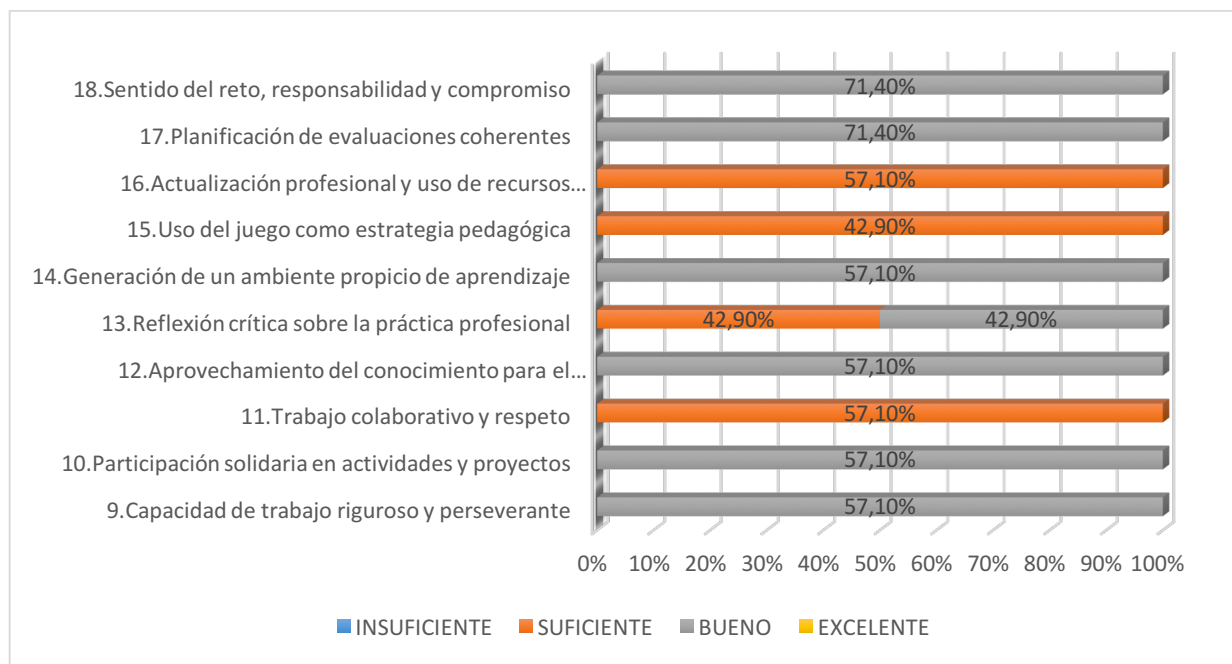


Figura 1.1*Dimensión: Saber conocer*

Nota: La figura muestra cada criterio de evaluación con la mayor preferencia en base a los resultados de la encuesta.

En la figura 1.1 se puede observar que el criterio **Atención a la diversidad del grupo** logra clasificarse en base a una escala de valoración como EXCELENTE, lo que significa que el 42,9% de los encuestados identifica y considera excepcionalmente las diversas características del grupo curso para personalizar el aprendizaje.

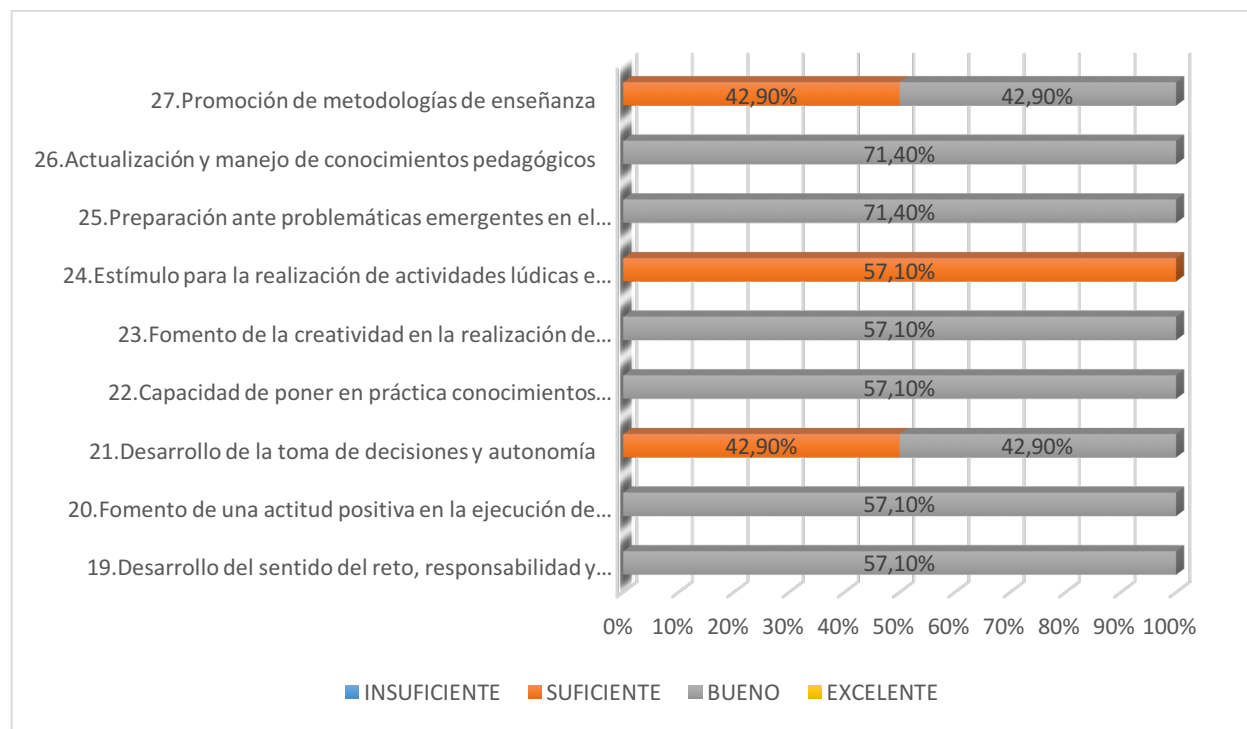
En base a las preferencias podemos definir que la dimensión Saber Conocer se encuentra consolidada en los docentes de la institución como una práctica con objetivos claros y definidos, en constante renovación para la mejora en el desempeño laboral y así desarrollar todas las capacidades.

Figura 1.2*Dimensión: Saber ser*

Nota: La figura muestra que el 60% de los criterios de evaluación se consideran como prácticas BUENAS.

En la figura 1.2 podemos observar 3 criterios cuyo desempeño es SUFICIENTE cumpliendo con un nivel de calidad básico lo que significa que es una práctica incorporada en los docentes, con un propósito claro y explícito, sin embargo no se prioriza la mejora constante de las competencias y habilidades relacionadas a dichos criterios. Es decir:

- Se actualiza ocasionalmente y hace un uso básico de los recursos informativos disponibles.
- Ocasionalmente utiliza el juego como estrategia pedagógica, con un impacto limitado en el aprendizaje.
- Esporádicamente se trabaja de manera colaborativa y muestra respeto hacia personas e instituciones.

Figura 1.3*Dimensión: Saber hacer*

Nota: La figura muestra cada criterio de evaluación con la mayor preferencia en base a los resultados de la encuesta. En los criterios **Promoción de metodologías de enseñanza** y **Desarrollo de la toma de decisiones y autonomía**, se puede observar una dualidad en las preferencias, lo que se considera como una práctica que se lleva a cabo de manera sistematizada y progresiva.

En la figura 1.3 podemos observar que el indicador **Estímulo para la realización de actividades lúdicas e innovadoras** logra un desempeño **SUFICIENTE**, lo que significa que los docentes muestran esfuerzos mínimos para inspirar y motivar a los estudiantes para realizar actividades lúdicas e innovadoras. El resto de los criterios muestra un buen desarrollo de competencias y habilidades en los docentes.

Área: Liderazgo Pedagógico

En la tabla 2 se presentan los resultados del área "Liderazgo Pedagógico", con un total de 33 criterios de evaluación que fueron divididos según las dimensiones: Establecer Dirección, Rediseñar la Organización, Desarrollar personas y Gestionar la Instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. De estos criterios, sólo 17 obtuvieron sobre el 50% de preferencia en alguna de las escalas de valoración.

El 36% de los criterios de evaluación, son considerados según las preferencias de los encuestados como BUENO, lo que implica un óptimo desarrollo en los propósitos educativos. Estos criterios son:

Dimensión: Establecer Dirección

- Proyecto educativo institucional
- Cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas

Dimensión: Rediseñar la Organización

- Reflexión y aprovechamiento de las virtudes del docente
- Recopilación y sistematización de resultados académicos para decisiones
- Cambios estructurales y supervisiones para la mejora continua
- Inclusión y promoción de la cultura escolar

Dimensión: Desarrollar Personas

- Apoyo y respeto
- Presencia y modelado de valores

Dimensión: Gestionar la Instrucción en la Escuela.

- Uso de herramientas físicas y tecnológicas para la innovación
- Gestión de la participación comunitaria y comunicación efectiva en los procesos educativos
- Coherencia del currículum con prácticas de enseñanza y evaluación
- Evaluación y retroalimentación sistemática de prácticas de enseñanza y evaluación

El 6% de los criterios de evaluación son considerados como una práctica EXCELENTE, lo que implica que el equipo educativo tiene un buen desarrollo y comunicación de metas, y establece espacios de reunión para conocer las demandas educativas.

El 42% (14) de los criterios evaluados en esta área son considerados como SUFICIENTE, es decir, son prácticas instauradas en el establecimiento pero que no cubre la necesidad de la comunidad educativa. El 6% (2) son considerados como una

práctica INSUFICIENTE lo que implica una clara debilidad en gestionar capacitaciones para el desarrollo del equipo educativo, y no se implementa de manera sistemática la reflexión y compromiso para la mejora de prácticas a partir de la evaluación.

Finalmente, el 9% (3 criterios) presenta una dualidad de preferencias considerándolas como una práctica SUFICIENTE Y BUENA.

Tabla 2

Área: *Liderazgo Pedagógico*

Criterios de Evaluación	Escala de Valoración			
	1	2	3	4
1. Proyecto Educativo Institucional		28,6%	42,9%	28,6%
2. Organización y accesibilidad de la información		57,1%	28,6%	14,3%
3. Comunicación de normativas y reglamento		71,4%	14,3%	14,3%
4. Fomento de la comunicación y construcción de acuerdos		42,9%	42,9%	14,3%
5. Desarrollo y comunicación de metas		28,6%	28,6%	42,9%
6. Cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas	14,3%		71,4%	14,3%
7. Reflexión y aprovechamiento de las virtudes del docente	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
8. Recopilación y sistematización de resultados académicos para decisiones		14,3%	71,4%	14,3%
9. Cambios estructurales y supervisiones para la mejora continua	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
10. Gestión de capacitaciones y desarrollo del equipo educativo	57,1%	28,6%		14,3%
11. Promoción de un ambiente de convivencia armonioso e inclusivo	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
12. Comunicación efectiva y liderazgo		71,4%	14,3%	14,3%

13. Inclusión y promoción de la cultura escolar		14,3%	71,4%	14,3%
14. Participación comunitaria y resolución de conflictos	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%
15. Recursos educativos	28,6%	57,1%		14,3%
16. Formación y solución de problemas	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%
17. Apoyo y respeto	14,3%	14,3%	42,9%	28,6%
18. Gestión de esparcimiento	28,6%	57,1%		14,3%
19. Presencia y modelado de valores	14,3%	14,3%	42,9%	28,6%
20. Desarrollo profesional	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%
21. Reconocimiento de logros	28,6%	57,1%		14,3%
22. Confianza y promoción de liderazgo	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
23. Creación de comunidad de aprendizaje		42,9%	42,9%	14,3%
24. Procesos de conocimiento, análisis y síntesis para el mejoramiento de la enseñanza		42,9%	42,9%	14,3%
25. Uso de herramientas físicas y tecnológicas para la innovación	28,6%	14,3%	42,9%	14,3%
26. Promoción del aprendizaje colaborativo del cuerpo docente	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%
27. Espacios de reunión para conocer demandas de herramientas educativas	14,3%	14,3%	14,3%	57,1%
28. Soporte y solución a inquietudes del cuerpo docente	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%
29. Reflexión y compromiso para la mejora de prácticas a partir de la evaluación	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%
30. Gestión de la participación comunitaria y comunicación efectiva en los procesos educativos	14,3%		71,4%	14,3%
31. Coherencia del currículum con prácticas de enseñanza y evaluación		14,3%	57,1%	28,6%

32.Evaluación y retroalimentación sistemática de prácticas de enseñanza y evaluación		28,6%	57,1%	14,3%
33.Implementación de estrategias para el apoyo a estudiantes con dificultades	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%

Nota: En esta segunda tabla, se pueden identificar dos criterios cuyas preferencias son valorizadas como EXCELENTES. **“Espacios de reunión para conocer demandas de herramientas educativas”** y **“Desarrollo y comunicación de metas”**.

Figura 2

Área: Liderazgo Pedagógico

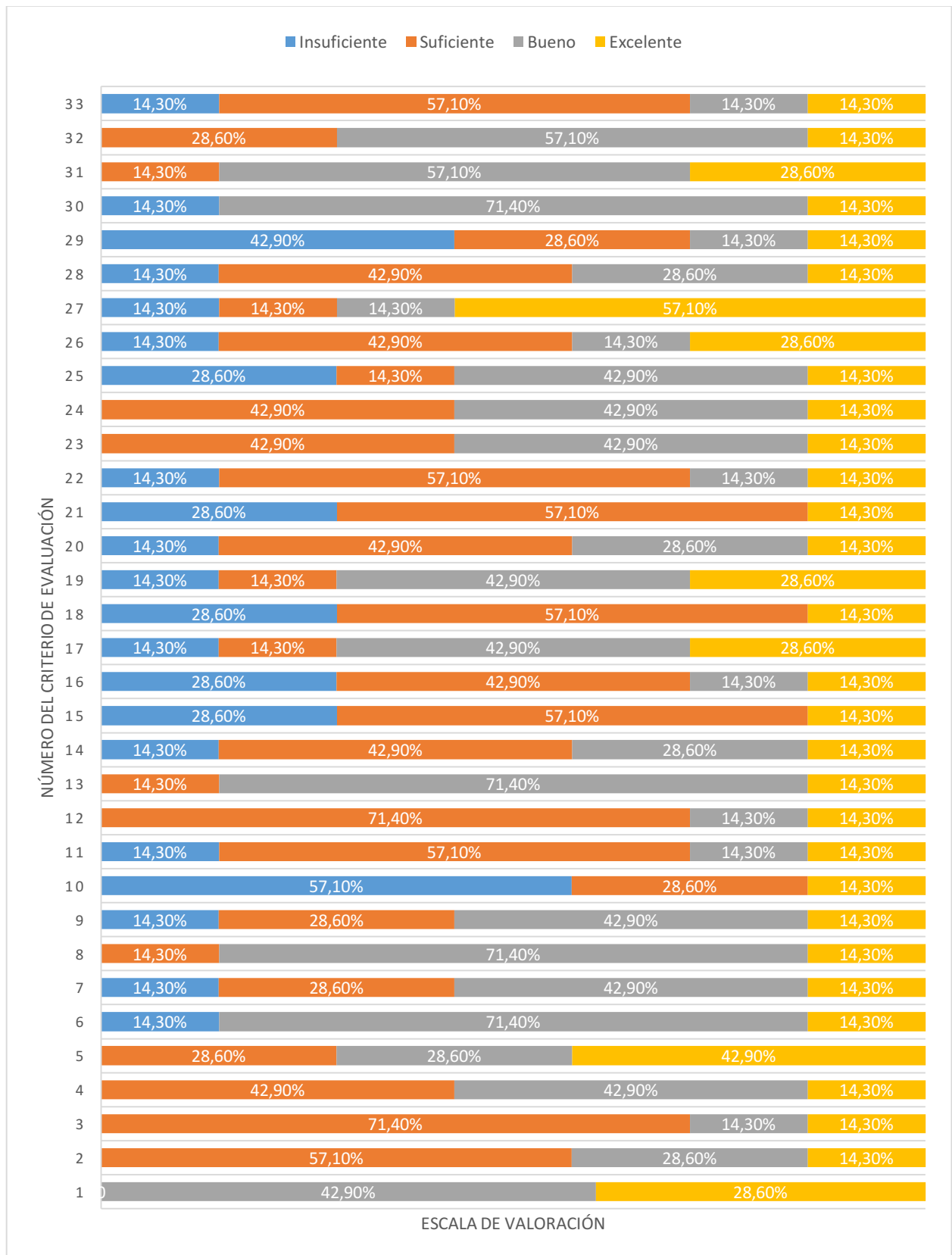
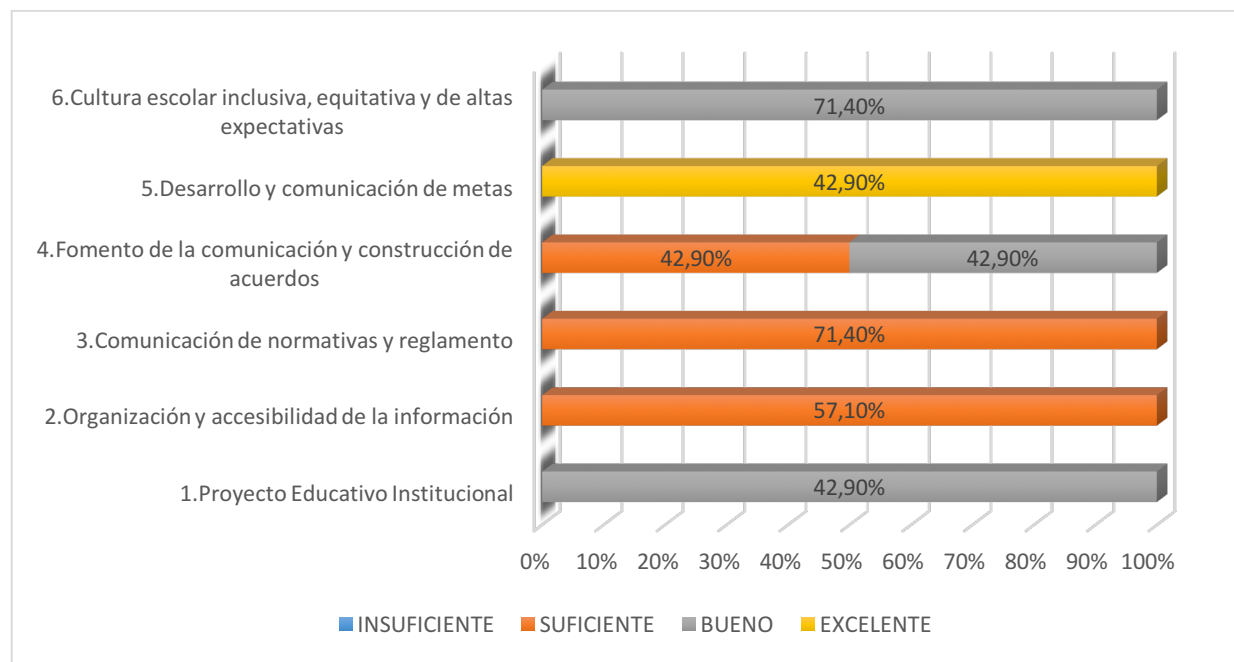


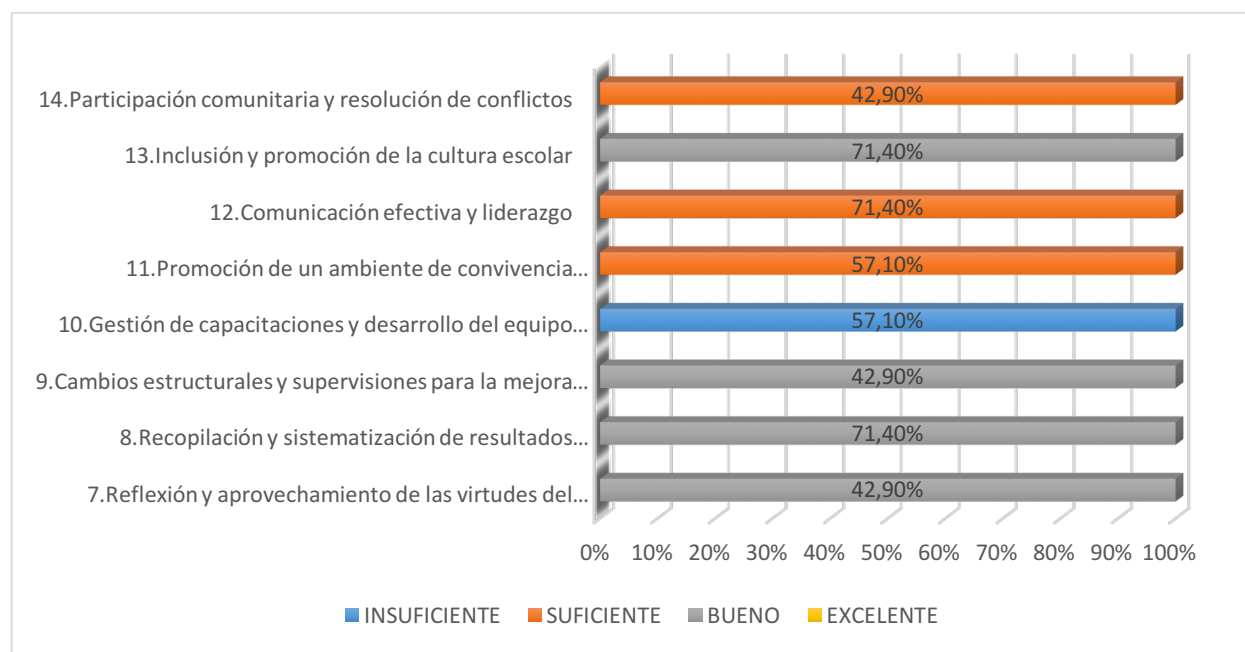
Figura 2.1*Dimensión: Establecer dirección*

Nota: La figura muestra cada criterio de evaluación con la mayor preferencia en base a los resultados de la encuesta. En el criterio **Fomento de la comunicación y construcción de acuerdos**, se puede observar una dualidad en las preferencias, lo que implica que no se promueve la práctica en la institución.

En la figura 2.1 podemos observar 2 criterios cuyo desempeño es SUFICIENTE cumpliendo con un nivel de calidad básico, lo que se define como:

- Comunicación de normativas y reglamento: Se comunica las normativas disciplinarias y el reglamento, pero la frecuencia o efectividad de la comunicación es insuficiente para asegurar que se respete.
- Organización y accesibilidad de la información: No se actualiza regularmente la información.

Por otra parte se puede observar que el criterio **Desarrollo y comunicación de metas** logra clasificarse en base a una escala de valoración como EXCELENTE, lo que significa que el 42,9% de los encuestados considera que el equipo educativo excelentemente organizado y proactivo, lleva a cabo reuniones periódicas muy efectivas que comunican de manera clara y detallada las actividades y metas a desarrollar en periodos cortos, medianos y a largo plazo.

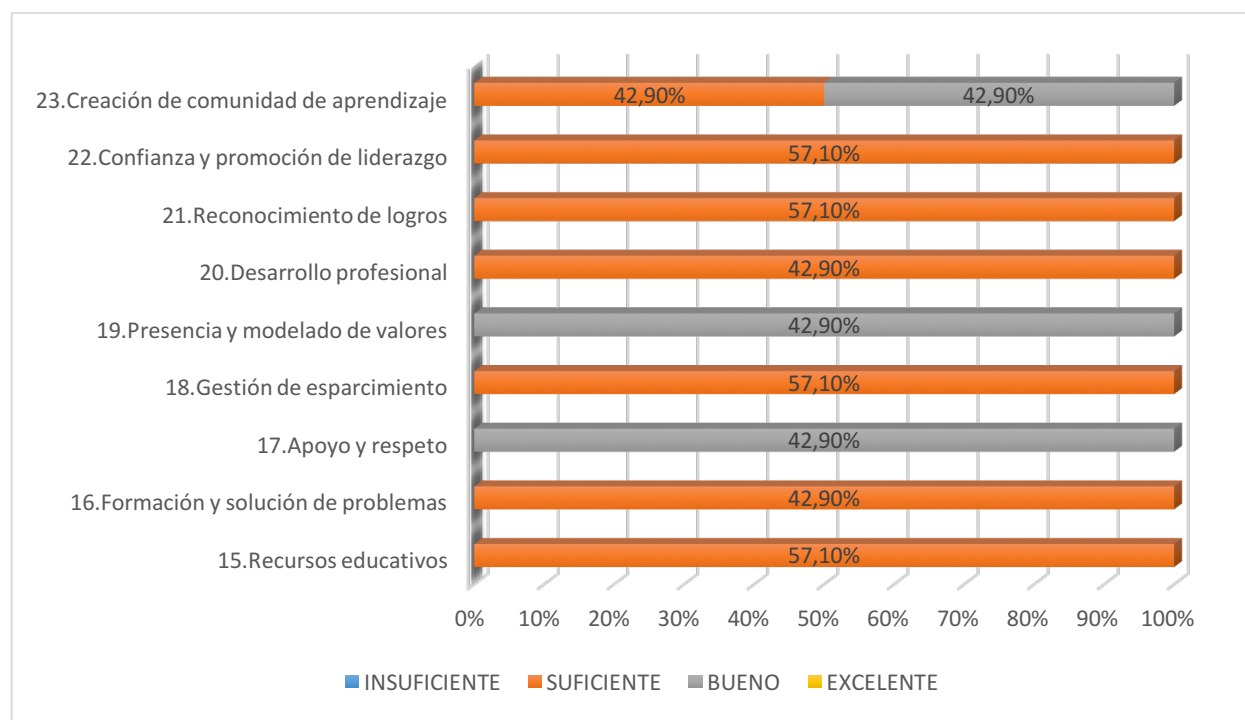
Figura 2.2*Dimensión: Rediseñar la organización*

Nota: La figura muestra cada que la mitad de los criterios de evaluación son considerados como BUENOS, lo que significa que son prácticas instauradas en la institución pero con posibilidades de mejora.

En la figura 2.2 podemos observar 3 criterios considerados con un desempeño SUFICIENTE cumpliendo con un nivel de calidad básico que se definen a continuación:

- Participación comunitaria y resolución de conflictos: La participación y resolución de conflictos son moderados, necesitando más efectividad.
- Comunicación efectiva y liderazgo: La comunicación efectiva no logra influir significativamente en el equipo.
- Promoción de un ambiente de convivencia armonioso e inclusivo: Se intenta construir ambientes de convivencia, aunque con resultados limitados en participación e inclusión.

En la figura podemos observar también que el criterio **Gestión de capacitaciones y desarrollo del equipo educativo** se categoriza como INSUFICIENTE lo que implica que es una acción deficiente, limitando el desarrollo profesional y adaptación a nuevos cargos.

Figura 2.3*Dimensión: Desarrollar personas*

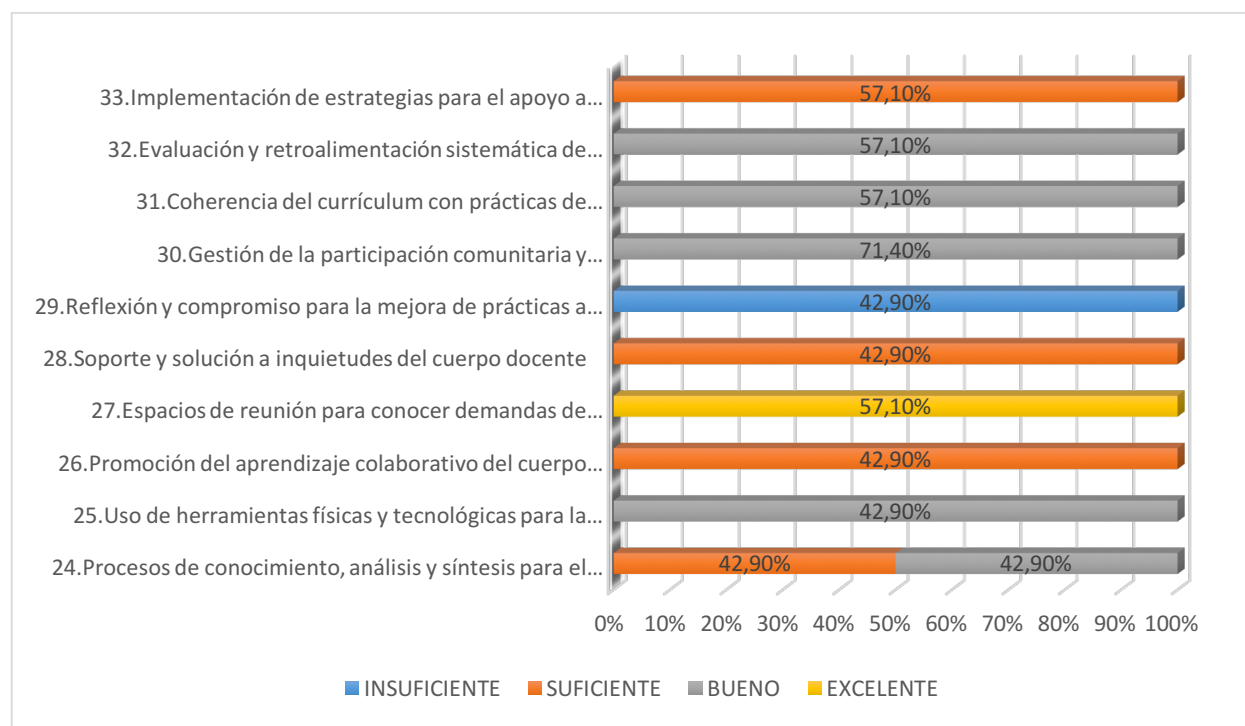
Nota: La figura muestra que sólo dos criterios de evaluación son considerados como prácticas BUENAS, lo que significa que están consolidadas pero con posibilidades de mejora.

En la figura 2.3 podemos observar que 6 criterios son considerados con un desempeño SUFICIENTE, cumpliendo con un nivel de calidad básico que se define a continuación:

- Confianza y promoción del liderazgo: Ocasionalmente se promueve el liderazgo y con ello la confianza en los docentes.
- Reconocimiento de logros: El reconocimiento de logros se realiza de manera esporádica y poco motivadora.
- Desarrollo profesional: Se otorgan limitados para el desarrollo profesional.
- Gestión de esparcimiento: Las instancias de esparcimiento y recreación son esporádicas y poco efectivas.
- Formación y solución de problemas: Se otorgan instancias de formación y solución de problemas de manera esporádica y poco efectivas.
- Recursos educativos: El equipo directivo ocasionalmente proporciona recursos educativos tradicionales o tecnológicos.

Figura 2.4

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



Nota: La figura muestra sólo 4 criterios de evaluación con un desempeño BUENO.

En la figura 2.4 podemos observar un criterio con un desempeño INSUFICIENTE lo que implica que los miembros del equipo educativo no participan en procesos de reflexión ni establecen compromisos para la mejora de sus prácticas a partir de los resultados de evaluaciones.

El criterio **Espacios de reunión para conocer demandas de herramientas educativas** se categoriza como EXCELENTE, es decir, que se proporcionan espacios bien estructurados, frecuentes y altamente efectivos, que permiten un conocimiento profundo y una respuesta rápida a las demandas de herramientas educativas, impactando positivamente en la mejora de la enseñanza.

Los siguientes criterios son categorizados como SUFICIENTES. De ellos se puede decir que:

- Implementación de estrategias para el apoyo a estudiantes con dificultades: El equipo directivo implementa estrategias de forma limitada, con un impacto mínimo en el aprendizaje y bienestar de los estudiantes con dificultades.
- Soporte y solución a inquietudes del cuerpo docente: Se proporcionan de forma limitada y poco efectiva los espacios y soluciones a inquietudes del cuerpo docente.

- Promoción del aprendizaje colaborativo del cuerpo docente: Se otorgan instancias limitadas para el aprendizaje colaborativo.

Área: Gestión Curricular

En la tabla 3 se presentan los resultados del área "Gestión Curricular", con un total de 25 criterios de evaluación que fueron divididos según las dimensiones Gestión Pedagógica, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes. De estos criterios, sólo 18 obtuvieron sobre el 50% de preferencia en alguna de las escalas de valoración.

El 44% de los criterios de evaluación, son considerados según las preferencias de los encuestados como BUENO, lo que implica un óptimo desarrollo en los propósitos educativos. Estos criterios son:

Dimensión: Gestión Pedagógica

- Monitoreo del logro de los objetivos del plan anual
- Desarrollo y aplicación de metodologías y estrategias didácticas
- Reflexión y desarrollo profesional
- Evaluación y análisis de los aprendizajes

Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula

- Activación de conocimientos previos
- Claridad y conexión de objetivos
- Introducción de vocabulario técnico de acuerdo a la asignatura
- Aplicación de estrategias de enseñanza diversificadas
- Mantenimiento de clima de respeto y aprendizaje

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

- Estrategias para identificar y apoyar dificultades de aprendizaje
- Prevención de abandono escolar

El 12% de los criterios de evaluación son considerados como una práctica EXCELENTE, lo que implica que existe una implementación excepcional de la calendarización anual que garantiza la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje. Por otra parte, el establecimiento implementa un sistema integral y efectivo de apoyo que va en directo beneficio de los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales.

El 36% de los criterios evaluados en esta área son considerados como **SUFICIENTE**, es decir, son prácticas instauradas en el establecimiento pero que tiene un impacto básico en las necesidades de la comunidad educativa. Estos criterios son:

Dimensión: Gestión Pedagógica

- Participación colaborativa en las experiencias de aprendizaje
- Uso y mejora de los recursos educativos

Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula

- Monitoreo, retroalimentación, y refuerzo del trabajo estudiantil
- Uso de recursos didácticos y tecnológicos
- Respeto a la diversidad y adecuación curricular
- Autogestión del trabajo con redes para adecuación curricular permanente

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

- Sistema de orientación vocacional
- Inclusión de la familia en el proceso educativo
- Programas de enriquecimiento extracurricular

El 4% de los criterios de evaluación es considerado como una práctica **INSUFICIENTE** lo que implica que en el establecimiento no se implementan estrategias para identificar ni potenciar a estudiantes con habilidades destacadas.

Finalmente, el 4% (1 criterio) presenta una dualidad de preferencias considerándolas como una práctica **SUFICIENTE Y BUENA**.

Tabla 3

Área: Gestión Curricular

Criterios de Evaluación	Escala de Valoración			
	1	2	3	4
1.Participación colaborativa en las experiencias de aprendizaje	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%
2.Implementación y seguimiento de la calendarización anual	14,3%	14,3%	14,3%	57,1%
3.Monitoreo del logro de los objetivos del plan anual	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%

4.Desarrollo y aplicación de metodologías y estrategias didácticas		28,6%	57,1%	14,3%
5.Uso y mejora de los recursos educativos	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
6.Reflexión y desarrollo profesional	14,3%		57,1%	28,6%
7.Evaluación y análisis de los aprendizajes		28,6%	57,1%	14,3%
8.Activación de conocimientos previos		28,6%	42,9%	28,6%
9.Claridad y conexión de objetivos			71,4%	28,6%
10.Introducción de vocabulario técnico de acuerdo a la asignatura		14,3%	71,4%	14,3%
11.Aplicación de estrategias de enseñanza diversificadas	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
12.Mantenimiento de clima de respeto y aprendizaje		28,6%	42,9%	28,6%
13.Monitoreo, retroalimentación, y refuerzo del trabajo estudiantil		42,9%	28,6%	28,6%
14.Uso de recursos didácticos y tecnológicos	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
15.Participación activa de los estudiantes		42,9%	42,9%	14,3%
16.Respeto a la diversidad y adecuación curricular		57,1%	28,6%	14,3%
17.Autogestión del trabajo con redes para adecuación curricular permanente		71,4%	14,3%	14,3%
18.Estrategias para identificar y apoyar dificultades de aprendizaje		14,3%	71,4%	14,3%
19.Estrategias para estudiantes con habilidades destacadas	85,7%			14,3%
20.Apoyo a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales			28,6%	71,4%
21.Sistema de orientación vocacional		85,7%		14,3%
22.Inclusión de la familia en el proceso educativo		57,1%	28,6%	14,3%

23.Programas de enriquecimiento extracurricular	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%
24.Seguimiento individualizado para estudiantes con necesidades especiales		14,3%	28,6%	57,1%
25.Prevenición de abandono escolar	28,6%		57,1%	14,3%

Figura 3

Área: Gestión Curricular

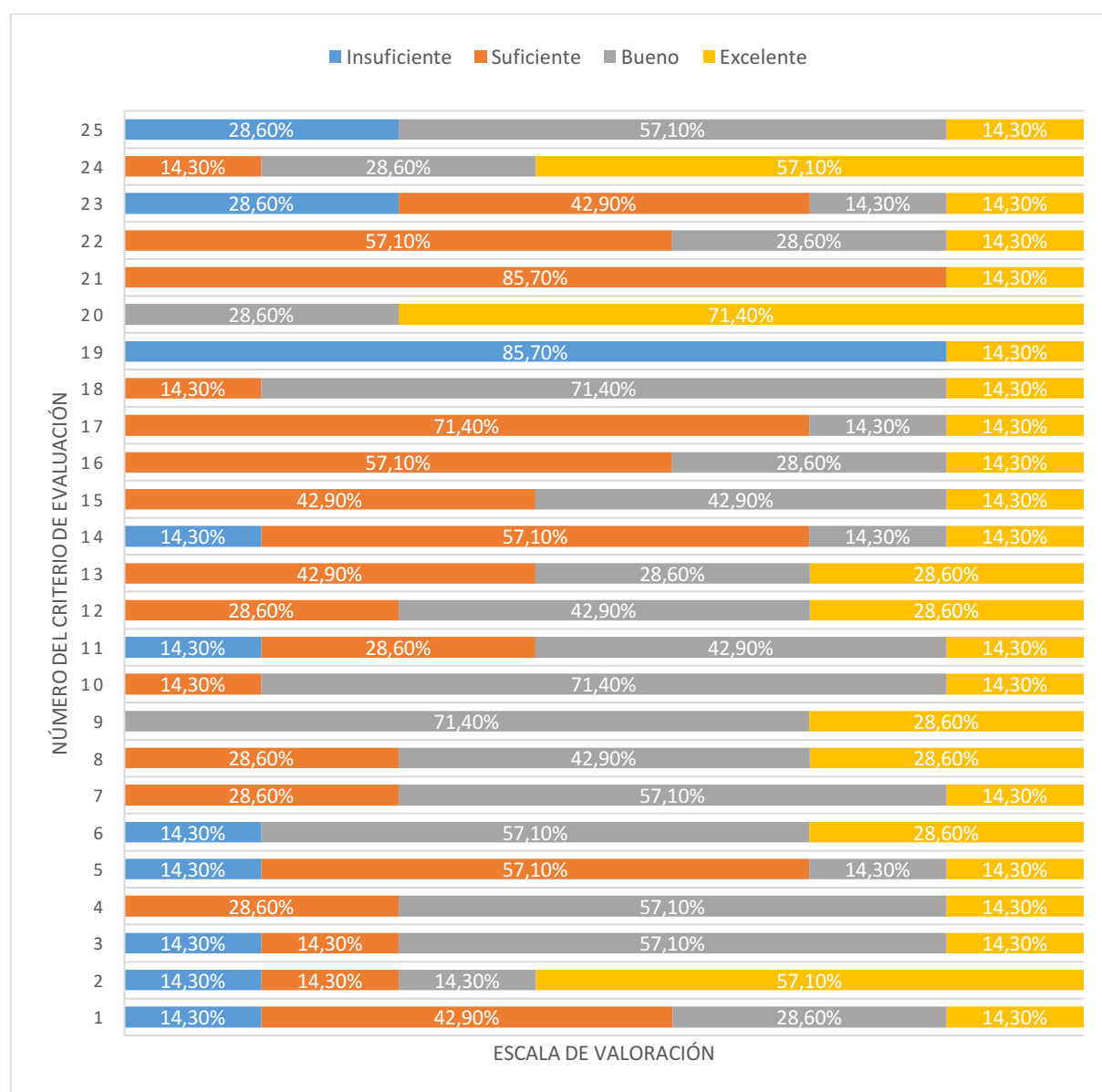
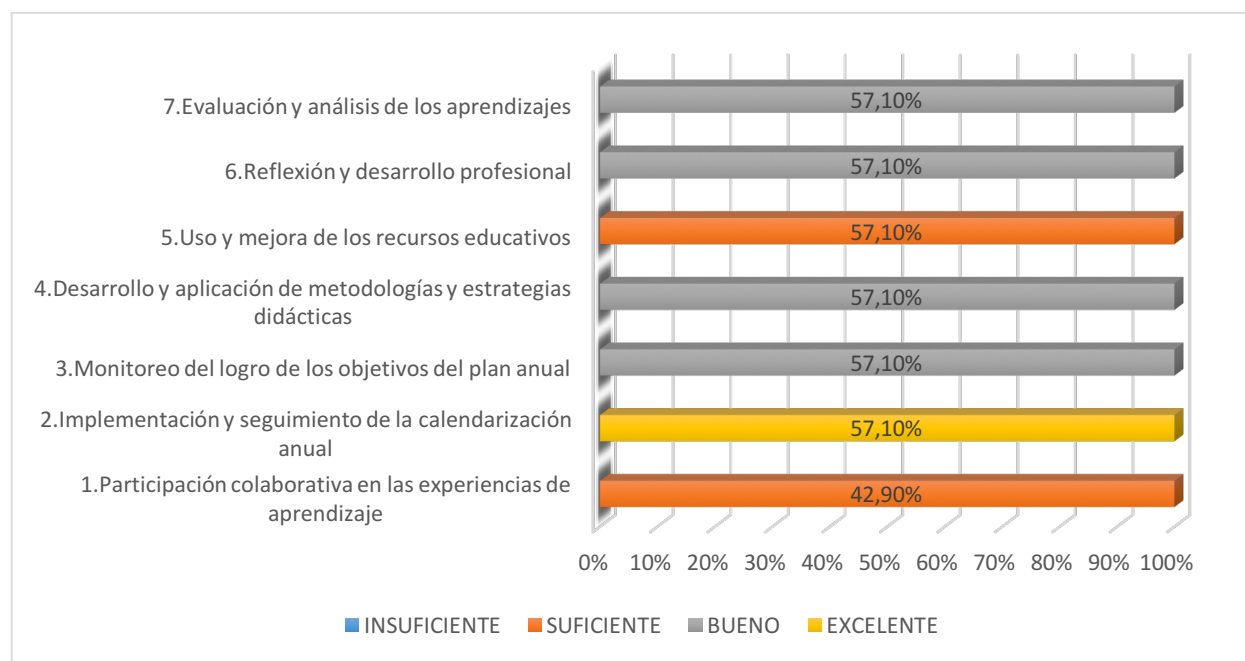


Figura 3.1*Dimensión: Gestión pedagógica*

Nota: La figura muestra cada criterio de evaluación con la mayor preferencia en base a los resultados de la encuesta.

En la figura 3.1 podemos observar un criterio con un desempeño EXCELENTE lo que implica que existe una implementación excepcional de la calendarización anual con procedimientos claros para garantizar la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje.

Los criterios **Uso y mejora de los recursos educativos** y **Participación colaborativa en las experiencias de aprendizaje** se categoriza como SUFICIENTES, lo que implica que:

- Existe un uso básico de recursos educativos con una limitada organización.
- La participación colaborativa es promovida de manera básica, con roles y funciones poco claros.

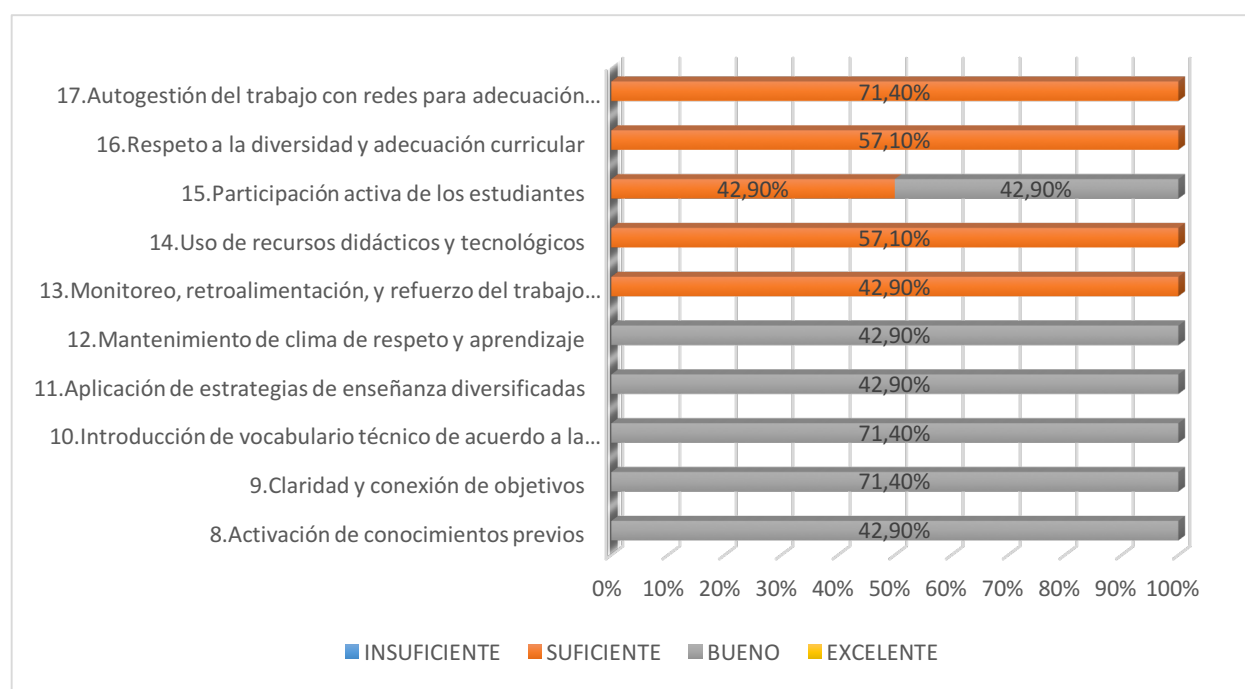
Los siguientes criterios son categorizados como BUENO, la cuál se puede decir que:

- Existe una buena formulación y ejecución de evaluaciones con análisis adecuado de los resultados.

- Existe una buena promoción de instancias de reflexión y análisis para el desarrollo profesional.
- Existe un desarrollo adecuado y acuerdos sobre metodologías eficaces y estrategias didácticas.
- Existe un monitoreo y seguimiento constante de los objetivos del plan anual.

Figura 3.2

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula



Nota: La figura muestra 3 criterios evaluativos con más alto porcentaje de preferencia de los encuestados con un 71,40%.

En la figura 3.2 podemos observar 5 criterios de evaluación con un desempeño BUENO lo que implica que :

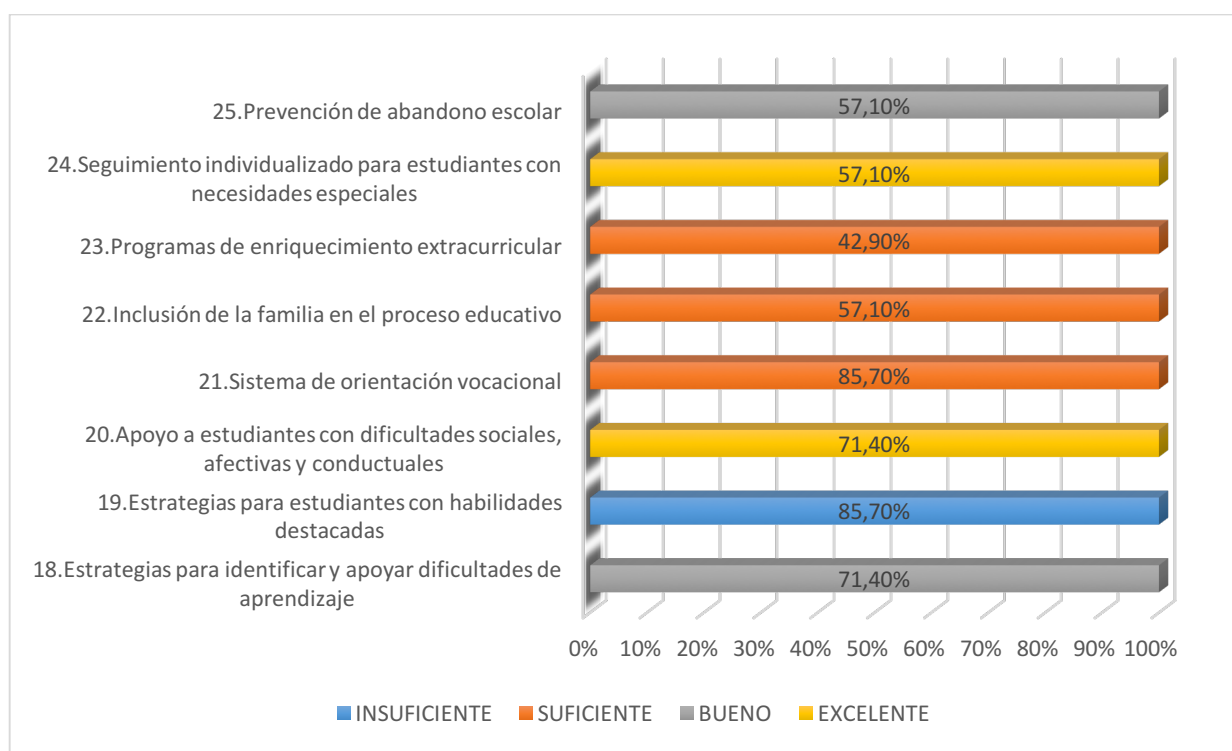
- Los docentes realizan la activación de conocimientos previos en la mayoría de sus clases.
- Generalmente los objetivos son claros y vinculados con actividades pedagógicas.
- Generalmente se introduce con claridad y precisión un vocabulario técnico de acuerdo a la asignatura.
- Se aplican estrategias efectivas de enseñanza en la mayoría de las clases.
- Generalmente se mantiene un clima de respeto en el aula.

La figura muestra 4 criterios que se categorizan como SUFICIENTES, lo que implica que:

- Ocasionalmente se realiza un monitoreo y retroalimentación en el aula, con algunos reforzamientos del trabajo de los estudiantes.
- Uso ocasional y parcialmente efectivo de recursos didácticos y tecnológicos.
- Las adecuaciones curriculares y el respeto a la diversidad están presentes pero son insuficientes.
- Autogestión y uso de redes presente en el aula pero con efectividad y permanencia limitada.

Figura 3.3

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Nota: El gráfico muestra cada criterio de evaluación con la mayor preferencia en base a los resultados de la encuesta.

En la figura 3.3 podemos observar un criterio con un desempeño INSUFICIENTE lo que implica que no se implementan estrategias para identificar ni potenciar a estudiantes con habilidades destacadas.

El criterio **Apoyo a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales** junto con el criterio **Seguimiento individualizado para estudiantes con necesidades especiales** se categorizan como EXCELENTE, es decir:

- El establecimiento implementa un sistema integral y afectivo de apoyo a estudiantes que lo requieran, con seguimiento y evaluación constante. Además brinda un apoyo individualizado a estudiantes con necesidades especiales, asegurando adecuaciones curriculares y colaboración efectiva con las familias.

Los siguientes criterios son categorizados como SUFICIENTES, de la cual se puede decir que:

- El sistema de orientación vocacional existe pero ofrece una ayuda limitada y poco efectiva a los estudiantes en la elección de sus estudios futuros.
- La familia es ocasionalmente incluida en el proceso educativo, sin embargo no se promueve activamente su participación ni se valora su rol como parte crucial del aprendizaje.
- Los programas de enriquecimiento extracurricular son limitados y no cubren las diferentes áreas de interés de los estudiantes.

Área: Gestión de Recursos

En la tabla 4 se presentan los resultados del área "Gestión de Recursos", con un total de 18 criterios de evaluación que fueron divididos según las dimensiones: Gestión del Recurso Humano, Gestión de Recursos Financieros y Administración, y Gestión de Recursos Educativos. De estos criterios, sólo 11 obtuvieron sobre el 50% de preferencia en alguna de las escalas de valoración.

El 17% de los criterios de evaluación, son considerados según las preferencias de los encuestados como BUENO, lo que implica un óptimo desarrollo en los propósitos educativos. Estos criterios son:

Dimensión: Gestión del Recurso Humano

- Procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño
- Cumplimiento de normativas y objetivos educativos

Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

- Biblioteca/CRA

El 33% de los criterios evaluados en esta área son considerados como SUFICIENTE, es decir, son prácticas instauradas en el establecimiento pero que tiene un impacto mínimo en las necesidades de la comunidad educativa. Estos criterios son:

Dimensión: Gestión del Recurso Humano

- Baja tasa de ausentismo y sistema de remplazo
- Valoración y reconocimiento del cuerpo docente
- Clima laboral

Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración

- Gestión de matrícula y asistencia
- Gestión de programas de apoyo
- Generación de alianzas estratégicas

El 28% de los criterios de evaluación es considerado como una práctica INSUFICIENTE, la cual implica que el establecimiento no está atendiendo estas estas necesidades que son parte del logro de cualquier institución educativa. Estos criterios son:

Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración

- Presupuesto acorde a necesidades
- Control de gastos y rendición de cuentas

Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

- Recursos didácticos
- Recursos TIC
- Sistema de gestión de equipamiento y recursos educativos

Finalmente, 4 criterios de evaluación (22%) presenta una dualidad de preferencias considerándolas como una práctica INSUFICIENTE Y SUFICIENTE, lo que se traduce en acciones que no se implementan de manera sistemática y cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educativo. Estos son:

Dimensión: Gestión del Recurso Humano

- Estrategias para atraer y retener los mejores profesores
- Protocolos de desvinculación

Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración

- Cumplimiento de la legislación

Dimensión: Gestión de Recursos Educativos

- Instalaciones y equipamiento

Tabla 4

Área: Gestión de recursos

Criterios de Evaluación	Escala de Valoración			
	1	2	3	4
1.Baja tasa de ausentismo y sistema de replazo	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
2.Estrategias para atraer y retener los mejores profesores	42,9%	42,9%		14,3%
3.Valoración y reconocimiento del cuerpo docente	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%
4.Protocolos de desvinculación	42,9%	42,9%		14,3%
5.Clima laboral	14,3%	71,4%		14,3%

6. Procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño		28,6%	57,1%	14,3%
7. Cumplimiento de normativas y objetivos educativos		28,6%	57,1%	14,3%
8. Gestión de matrícula y asistencia		57,1%		42,9%
9. Presupuesto acorde a necesidades	57,1%	28,6%		14,3%
10. Gestión de programas de apoyo		71,4%	14,3%	14,3%
11. Cumplimiento de la legislación	42,9%	42,9%		14,3%
12. Control de gastos y rendición de cuentas	71,4%	14,3%		14,3%
13. Generación de alianzas estratégicas	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%
14. Instalaciones y equipamiento	42,9%	42,9%		14,3%
15. Recursos didácticos	57,1%	14,3%	14,3%	14,3%
16. Biblioteca/CRA	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
17. Recursos TIC	57,1%	28,6%		14,3%
18. Sistema de gestión de equipamiento y recursos educativos	42,9%	14,3%	28,6%	14,3%

Nota: Datos obtenidos de un cuestionario aplicado a 35 docentes del colegio Christ School de la Serena.

Figura 4

Área: Gestión de recursos

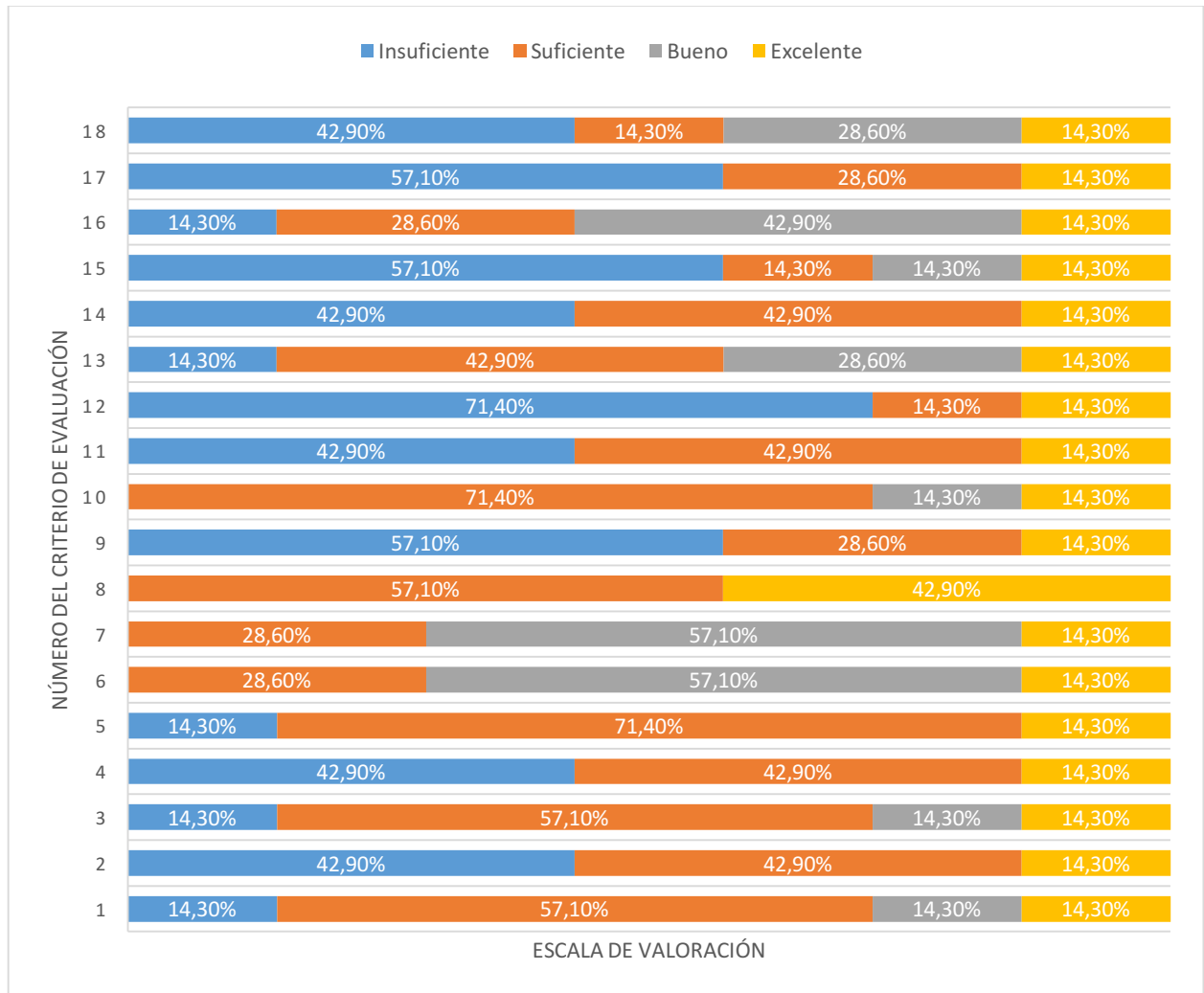
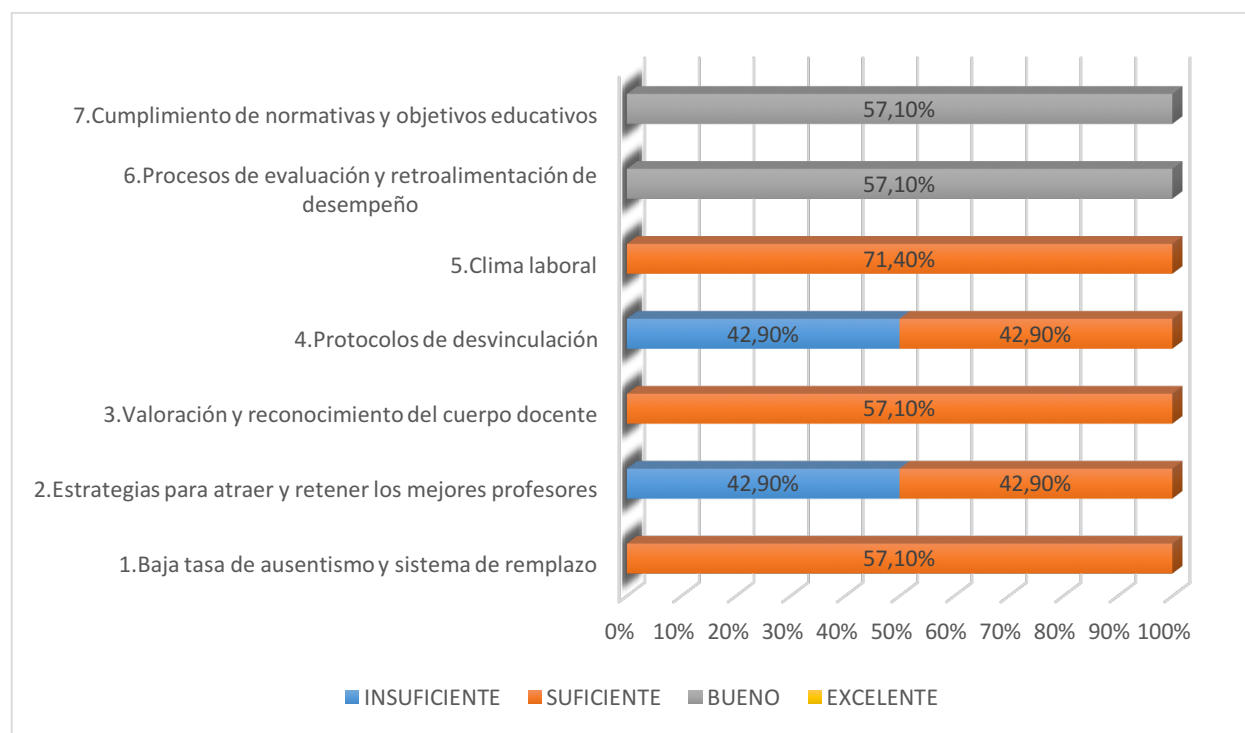


Figura 4.1*Dimensión: Gestión del recurso humano*

Nota: La Figura muestra una tendencia clara en la Gestión de Recursos Humanos, considerándolo como un desempeño SUFICIENTE.

En la figura 4.1 podemos observar 3 criterios con un desempeño SUFICIENTE lo que implica que es una práctica que incorpora un objetivo claro y explícito, que se desarrolla de manera sistemática. Es decir:

- El establecimiento muestra intentos de implementar mecanismos, pero estos no son totalmente efectivos.
- El equipo directivo realiza reconocimientos esporádicos al desempeño docente, que tienen un impacto limitado en el compromiso profesional.
- El clima laboral muestra algunos aspectos positivos, sin embargo existen problemas significativos de colaboración y respeto.

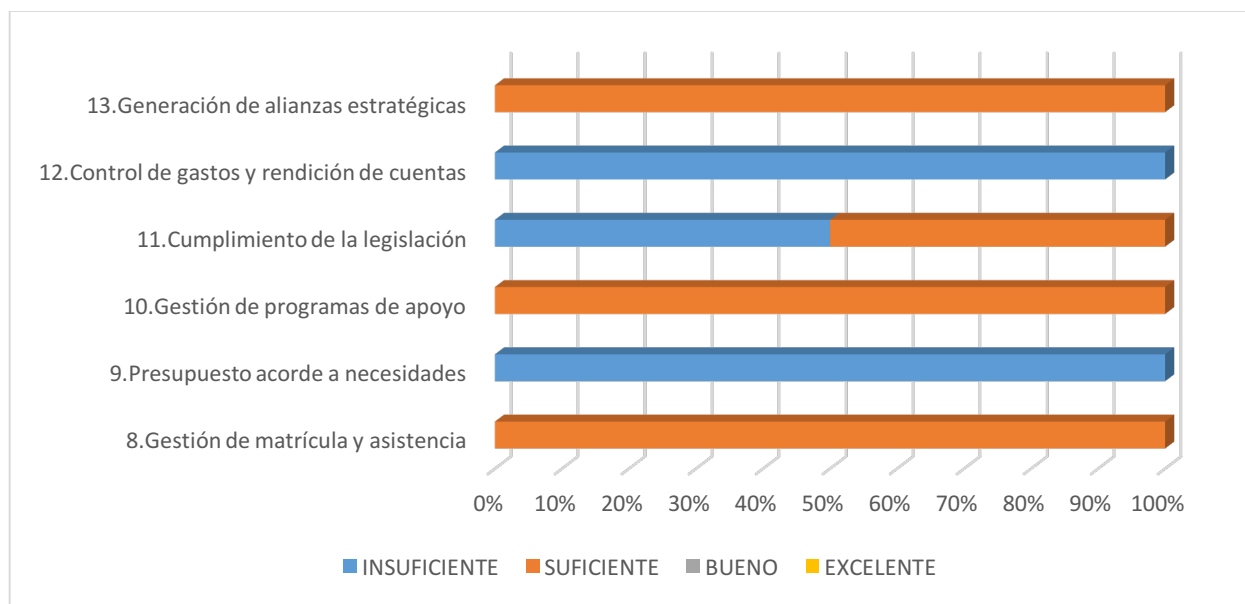
El criterio **Proceso de evaluación y retroalimentación de desempeño** junto con el criterio **Cumplimiento de normativas y objetivos educativos** se consideran como una acción BUENA, es decir:

- El establecimiento implementa procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño de manera efectivas que contribuyen a la mejora de las prácticas.

- El establecimiento cumple con las normativas requeridas y con los objetivos educativos propuestos, con claridad en cargos y funciones.

Figura 4.2

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración



Nota: La figura muestra cada criterio de evaluación con la mayor preferencia en base a los resultados de la encuesta.

En la figura 4.2 podemos observar 2 criterios con un desempeño INSUFICIENTE lo que implica que:

- El presupuesto del establecimiento no logra conciliar las necesidades de los estamentos de manera efectiva, mostrando deficiencia en su planificación y distribución.
- El establecimiento no controla sus gastos de manera eficaz y presenta deficiencias significativas en la rendición de cuentas públicas.

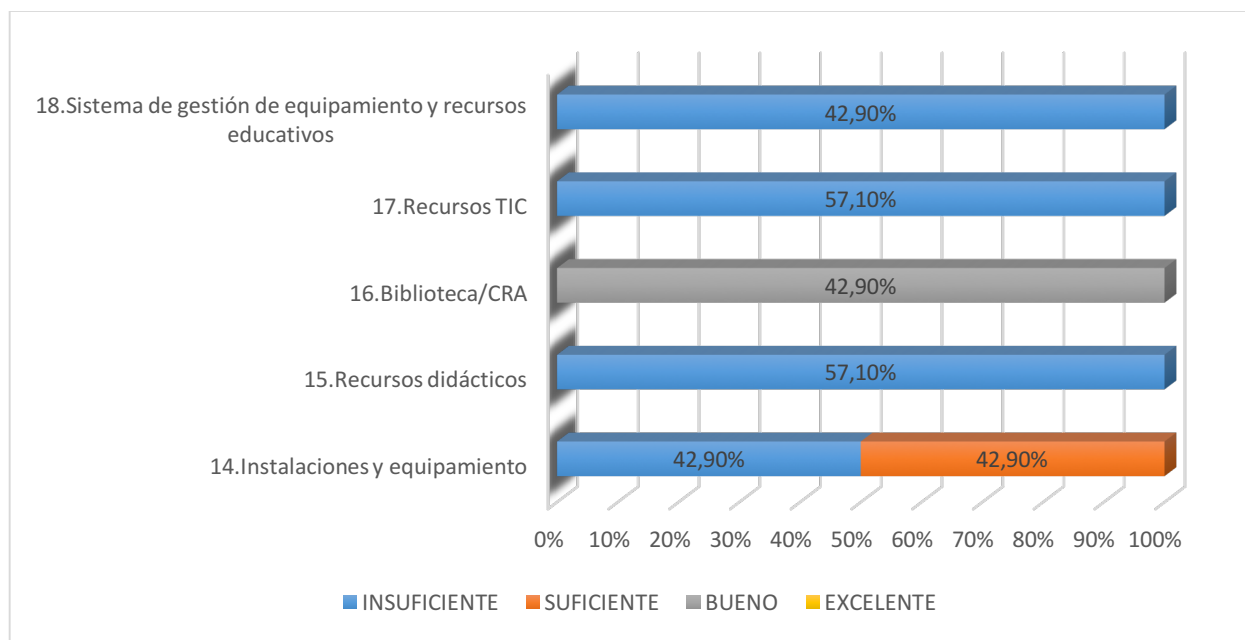
Se puede observar también 3 criterios que se categorizan como SUFICIENTES, y que se traduce en:

- El establecimiento completa algunos cupos en sus cursos y alcanza un nivel adecuado de asistencia, sin embargo presenta estrategias poco claras para gestionar ambos procesos.
- El establecimiento gestiona esporádicamente programas de apoyo, con alineamiento parcial a su proyecto educativo e institucional.

- El establecimiento intenta generar alianzas estratégicas y utilizar redes existentes, con un impacto moderado en su comunidad educativa.

Figura 4.3

Dimensión: Gestión de recursos educativos



Nota: La figura evidencia claramente que la **Gestión de Recursos Educativos** no se implementa de manera sistemática.

En la figura 4.3 podemos observar que más del 50% de los criterios evaluativos se consideran como prácticas INSUFICIENTES lo que implica que estas acciones no se implementan de manera sistemática y cuyos objetivos son difusos para los integrantes del establecimiento. Lo que nos dice cada uno de ellos es:

- Los recursos didácticos son insuficientes para apoyar adecuadamente el aprendizaje de los estudiantes.
- Los recursos TIC son insuficientes y no ofrecen apoyo adecuado para el aprendizaje y la gestión administrativa.
- El sistema de gestión de equipamiento es ineficaz, careciendo de procesos claros que aseguren la adecuada disponibilidad y calidad de los recursos educativos.

La Biblioteca/CRA funciona bien con un catálogo adecuado de recursos para el aprendizaje estudiantil.

Propuesta de mejora

Área: Formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Implementar el uso del juego como estrategia didáctica de manera efectiva y significativa en el aula, con el fin de fomentar la participación activa de los estudiantes, promover el aprendizaje colaborativo y estimular la creatividad y el pensamiento crítico en el proceso de enseñanza – aprendizaje.</p>	<p>Aplicar el test de inteligencias múltiples de Howard Gardner, para identificar los diversos talentos que facilitan el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Planificar actividades lúdicas para el inicio y/o cierre de la clase, acorde a los intereses de los estudiantes.</p> <p>Realizar una capacitación a los docentes sobre juegos didácticos.</p>	<p>Docentes</p>
<p>Fortalecer las habilidades de trabajo en equipo y colaborativo entre docentes, a través de actividades que fomenten la comunicación efectiva, el reparto equitativo de responsabilidades, con la finalidad de promover un ambiente de trabajo enriquecedor.</p>	<p>Establecer reuniones mensuales para el trabajo por departamento. De esta manera planificar en conjunto para los distintos niveles escolares y compartir experiencias pedagógicas.</p> <p>Fomentar la implementación de ABP (aprendizaje basado en proyectos) de manera interdisciplinaria, de forma tal que puedan participar</p>	<p>Unidad Técnico Pedagógico</p>

	docentes de distintas asignaturas.	
--	------------------------------------	--

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Mejorar la comunicación y comprensión del manual de convivencia, a través de la implementación de estrategias claras y efectivas de difusión, con el fin de garantizar su cumplimiento y promover un ambiente armonioso y respetuoso en la comunidad educativa.	<p>Establacer dos jornadas durante el mes de marzo con los funcionarios del establecimiento para dar a conocer el manual de convivencia.</p> <p>Compartir y analizar un extracto del manual de convivencia en las reuniones de apoderados.</p> <p>Realizar mensualmente analisis de casos disciplinarios con los estudiantes en el periodo de Orientación, de forma tal que conozcan y tomen conciencia del manual de convivencia.</p>	Equipo directivo
Optimizar la gestión de capacitaciones mediante la planificación de programas de formación continua adaptados a las necesidades de los docentes, con el fin de	<p>Implementar una encuesta para identificar los intereses respecto a capacitaciones docentes.</p> <p>Establecer como mínimo dos capacitación al año en</p>	Equipo directivo y Sostenedor

potenciar sus habilidades pedagógicas.	base a los resultados de la encuesta anterior, y sobre estrategias didácticas.	
Mejorar el bienestar emocional y físico de los docentes a través de actividades de esparcimiento y recreación en el establecimiento, mediante la planificación de actividades que contruyan a la convivencia y fortalecer el clima laboral.	<p>Establecer dos jornadas de autocuidado fuera del establecimiento para todos los funcionarios de la institución, uno en cada semestre.</p> <p>Generar espacios físicos de descanso y recreación en el establecimiento, enfocado para los funcionarios.</p>	Convivencia escolar
Implementar un sistema de reconocimiento que valore el desempeño docente, la innovación pedagógica y el compromiso con la excelencia educativa, para lograr el sentido de pertenencia con la institución.	<p>Establecer un plan de reconocimiento, identificando los criterios a destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Innovación pedagógica -Cumplimiento en temas administrativos. -Desempeño docente en el aula. <p>Implementar el plan de reconocimiento de manera mensual y a través de correos electrónicos.</p>	Equipo directivo
Implementar espacios de reflexión para mejorar las prácticas educativas	Realizar acompañamientos al aula	Unidad Técnica Pedagógica

<p>basadas en la evaluación, que contribuyan al compromiso sólido con el quehacer docente.</p>	<p>por parte de UTP y entre docentes.</p> <p>Semestralmente generar jornadas de reflexión para compartir prácticas educativas.</p>	
--	--	--

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Establecer estrategias de apoyo para estudiantes con habilidades destacadas, a través de la identificación oportuna de sus potencialidades y ofreciendo programas educativos que les permitan desarrollar todo su potencial.</p>	<p>Realizar una pesquisa durante el mes de Abril para identificar estudiantes con habilidades destacadas en las distintas asignaturas.</p> <p>Elaborar junto a los docentes un banco de material que permita potenciar y desarrollar las habilidades de los estudiantes más destacados.</p> <p>Aplicar guías de trabajo con un nivel de exigencia mayor que el resto del curso.</p>	<p>Unidad Técnica Pedagógica</p>
<p>Mejorar el sistema de orientación vocacional, a través de programas y recursos que permitan a los estudiantes identificar sus habilidades, aptitudes e intereses, así como la exploración de diversas opciones educativas y profesionales, facilitando</p>	<p>Aplicar test de orientación vocacional en los siguientes niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Segundo medio -Cuarto medio <p>En clases de Orientación generar instancias de reflexión con respecto a:</p>	<p>Orientador/a y la Unidad Técnica Pedagógica</p>

<p>la toma de decisiones acerca de su futuro académico.</p>	<p>-Intereses de los estudiantes</p> <p>-Reforzar valores</p> <p>-Proyecto de vida</p> <p>Gestionar una feria, una vez al año, con ofertas académicas de diversas instituciones de nivel superior de la región.</p>	
---	---	--

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Desarrollar estrategias que permitan retener a los docentes talentosos y comprometidos con su trabajo, ofreciéndoles oportunidades de mejora y un grato ambiente laboral, para fortalecer el equipo de trabajo.</p>	<p>Entregar responsabilidades extras a los docentes destacados, como por ejemplo la jefatura de departamento.</p> <p>Destacar el trabajo de los docentes constantemente a través de reconocimientos personales.</p>	<p>Equipo directivo</p>
<p>Optimizar el uso del presupuesto del establecimiento para que se ajuste a las</p>	<p>Elaborar inventarios en los distintos estamentos del establecimiento, para tener claridad de los</p>	<p>Equipo directivo, equipo de gestión y Sostenedor</p>

<p>necesidades del colegio, identificando y eliminando gastos innecesarios y aprovechando los recursos disponibles.</p>	<p>insumos con los que se dispone.</p> <p>Elaborar un presupuesto con los requerimientos de los distintos estamentos del establecimiento.</p>	
<p>Gestionar herramientas innovadoras y actualizadas que favorezcan la motivación, participación y comprensión de los estudiantes. Fomentando el desarrollo de habilidades digitales y promover un ambiente educativo dinámico.</p>	<p>Implementar dos laboratorios de enlaces con un mínimo de 40 computadores.</p> <p>Instalar proyectores y parlantes en todas las salas del establecimiento.</p> <p>Instalar pizarras digitales en todas las salas del establecimiento.</p>	<p>Equipo directivo y Sostenedor</p>

Conclusión

La educación basada en competencias, lejos de ser una educación atomizada, de corte conductual y fragmentada, tiene ventajas que inciden significativamente en diferentes áreas del proceso educativo, abriendo perspectivas más dinámicas, integrales y críticas. Por otra parte, el liderazgo pedagógico es la capacidad de los directivos para guiar, motivar y apoyar a los docentes en la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje, que implica fomentar la colaboración, reflexión e innovación para crear un ambiente propicio para el desarrollo profesional. La gestión curricular implica la coordinación de los diferentes elementos del currículum, como objetivos de aprendizaje, metodologías de enseñanza, recursos educativos y estrategias de evaluación, con el fin de garantizar una educación de calidad. A su vez, la gestión de recursos contribuye a mejorar la calidad educativa, promover un ambiente de aprendizaje adecuado y fomentar el desarrollo integral de los estudiantes.

Para este proyecto se plantea como objetivo el análisis detallado del estado actual de las cuatro áreas (formación basado en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos) en la institución, con el propósito de identificar fortalezas, desafíos, debilidades y oportunidades de mejora. Para lograr el objetivo se aplicó un instrumento diagnóstico a 35 docentes del establecimiento, que permitió recoger información relevante y significativa.

En base a todo lo anterior podemos concluir que el área **Formación Basada en Competencias**, es el área mejor instaurada en base a los resultados obtenidos, indicando que el 70% de los criterios de evaluación son considerados como buenas prácticas; sin embargo el área más deficiente es la **Gestión de Recursos**, indicando que sólo el 17% de los criterios de evaluación son considerados como buenas prácticas. El área de **Liderazgo Pedagógico** indica que el 42% de los criterios evaluados son considerados con un desempeño suficiente, lo que implica que son prácticas instauradas en el establecimiento pero que no cubre la necesidad de la comunidad educativa. El 44% de los criterios de evaluación en el área de **Gestión**

Curricular, son considerados según las preferencias de los encuestados como buenas prácticas, lo que implica un óptimo desarrollo en los propósitos educativos

Finalmente, la educación de calidad es producto de la integración y correcto funcionamiento de diversas áreas dentro de un establecimiento educacional.

Bibliografía

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

Bizarro, W., Sucari, W. & Quispe-Coaquira, A. (2019). *Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias*. Revista Innova Educación, 1(3), 374-390.

Montecinos, C., Aravena, F. Y Tagle, R. (2016). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. Líderes educativos, centro de liderazgo para la mejora escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. 73-83

Pozo, C. (2019). *Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico*, p.p 28-33, Valparaíso, Chile: Líderes educativos, centro de liderazgo para la mejora escolar.

Equipo directivo-Colegio Christ School (2022). *Proyecto educativo institucional, colegio Chris School*. La Serena.

Caro, P. (2020). *Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción*. Tesis para optar al grado de Doctor en Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. (Páginas 44 – 55). Recuperado de: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación (2021) *Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza*. Recuperado de <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), “Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante”. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/116), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020. (Páginas 27 – 42) Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46066-educacion-juventud-trabajo-habilidades-competencias-necesarias-un-contexto>

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. (Páginas 73 – 83) Recuperado de

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Pozo, C. (2019) Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico, p.p 28 – 33 Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf

Pozo, C. (2019) Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico, p.p 28 – 33 Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf

